

國立政治大學教育行政與政策研究所  
碩士論文

指導教授：秦夢群博士

國民中小學校長領導能力指標權重之建構：  
以美國ISLLC學校領導者標準為例

**The construction of weight system of principal's leadership competence  
indicators for the elementary and junior high school: The case of ISLLC  
Standards for School Leaders in American.**

研究生：陳遵行撰

中華民國101年9月



## 謝辭

時逢中秋前夕，卻不見明月高掛，指南山城已被厚重雲靄壟罩，偶陣雨打落了林葉，窗外的窸瀝聲交織著離別的愁思，宣洩在醉夢溪畔，腦海裏千頭萬緒卻無語凝咽，我知道我將離開這熟悉的校園，告別學生的身分，往另一段路程出發。但在這之前，想要好好地感謝在研究所的生涯中的每一個幫助我的人，因為這本論文是在許多人的鼓勵與支持下，才得以完成。

首先最要感謝的是我的恩師秦夢群教授，恩師在遵行尚在大學部時便循循善誘，時常勉勵我們努力，而進了研究所後，更在恩師的指導與幫助下，不斷與時俱進，對遵行來說，恩師是亦師亦友，有時又像個父親般教導我們人生的道理，磨練原本懵懂無知的我，更加精明與充實，告誡態度散漫的我，更加努力與不懈，在我的人生當中，已找不到第二個如同父親一樣的恩師，此情此恩，遵行只能用一生的努力來向恩師回報。

其次感謝參與本人論文口試的委員，林劭仁教授及郭昭佑教授，兩位教授不辭辛勞舟車勞頓，提供其真知灼見，給予遵行許多靈感與方向，並在撰寫論文中所遇到的困難與疏漏之處予以斧正，使得論文能更為完善。

而接下來是在研究所中的各個老師，我從每個人身上都獲得一項寶貴的禮物，吳政達教授帶給我的是氣度與謀略；湯志民教授帶給我的是決心與遠見；張奕華教授帶給我的是細心與堅持；陳木金教授帶給我的是樂業與圓融；劉興漢教授帶給我的是行政上的禮節與國際觀。每一位老師都補足了遵行的不足，讓我更加進步。

而在研究所中的生活中，首先要感謝的是莊玉鈴助教，莊姐在遵行尚在大學部就認識，時常給予遵行鼓勵與幫助，更在生活上的細節與作人處事的眉角上，

給予遵行莫大的經驗開導，真的非常感謝莊姐一路上的協助與關懷，讓遵行能夠走到這裡，往後會更加努力，不讓莊姐失望。另外也感謝學行碩班秘書蔡秀真小姐，秀真姐也提供我許多的協助與關心，在學行碩工讀的日子，也讓遵行的生活十分充實。同時也非常感謝研究所學長正一在本人論文寫作時的大力協助與關心，正一如同自己的哥哥一樣地照顧我，讓我感到十分窩心；同研究室的學長秉彰、維禎、毅然，同學志軒，學弟家維、國男、宇軒，與你們在一起與秦老師在研究室的快樂日子，我一輩子都無法忘懷；教政所同學峰森與師大資教所同學宥尹，在我最低潮或不順時的互相打氣；統計所學姐伊萱的統計協助與鼓勵；從大學部就熟識的同學及好朋友，現在是上班族的嘉川博文先生提供我口試的協助；遠在台東教書的學妹心筠的精神支持；感謝我的二伯及二伯母，讓我在台北沒有宿舍時，有一個可以暫居的住所，謝謝你們的關心與照顧；最重要的是，感謝我的父母，謝謝你們讓我自由地決定了自己的人生道路，從不牽涉我的選擇，無所掛念地追求自己的夢想；最後要感謝每一個在我研究所生涯中所遇見的美好人事物。

提筆至此，窗外的雨聲也稍作歇息，但滿地卻是零落的花葉。最是人間留不住，朱顏辭鏡花辭樹，即使是人世間最美好的事物，終有一天也會在歲月的遞嬗中流逝，驀然回首在政大求學過程的滴滴點點，雖曾有徬徨與無助，但卻得到許多歷練與回憶，別問我是否曾經後悔，正如恩師所云，既往不返，努力向前，也許零落成泥輒作塵，但願化作春泥更護花，我即將帶著這些寶貴的記憶，邁向屬於我的下一段旅程，努力追求自己的夢想。

遵行 謹誌於微雨迷濛的政大 2012.09.28

## 摘要

本研究旨在參照美國跨州學校領導標準證照聯合會（ISLLC）所提出的「ISLLC 學校領導者標準」為例，藉以建構出國民中小學校長領導能力指標權重體系。研究方法運用分析網路程序法（ANP），研究工具則採用編修之「國民中小學校長領導能力指標權重體系調查問卷」，並以校長學、校長培育、學校行政等領域之 13 位學者專家為研究對象，對國民中小學校長領導能力指標之內容進行重要性評比。

本研究依據研究結果，得到以下二項研究結論：

- 一、學校文化與教學方案為最重要之校長領導能力向度
- 二、提升教師專業能力為最重要之校長領導能力指標

而依據研究結論，本研究提出以下建議，以作為教育行政機關、校長培育機構等之參考。

### 一、對教育行政機關之建議

- （一）儘速研擬設立校長培育標準及專責單位
- （二）校長領導能力指標可作為校長評鑑與校長證照制度之基礎

### 二、對校長培育機構之建議

- （一）校長培育課程中其校長領導能力的規劃，以「學校文化的建立」與「教師能力的提升」作為初階能力的養成
- （二）「提升教師專業能力」、「合作發展與共享」、「發展績效評估系統」作

為校長培育課程的首要目標

此外，本研究亦針對後續研究者在研究對象、研究方法及研究範圍等三方面，提出相關建議。

關鍵字：校長領導能力、校長培育課程、分析網路程序法



# Abstract

The purpose of this study is to construct a weight system of principal's leadership competence indicators for the elementary and junior high school, and this study refer to "Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders" as an example. The main method of this study is Analytic Network Process (ANP). The research instrument of this study is a modified questionnaire which is used to survey the elementary and junior high principal's leadership competence. 13 scholar experts most in principalship, principal preparation and school administration are taken as the research object to estimate the importance of indicator for the elementary and junior high school principal's leadership competence.

According to the research results, two conclusions are as follows:

1. School culture and instructional program is the most important dimension of school principals' leadership competence.
2. Enhancement of the professional competence of teachers is the most important indicator of school principals' leadership competence.

This study provides the following suggestions from the conclusions to the educational administrations and the organizations of principal preparation for reference:

1. For education administration authority
  - (1) Plan to establish the standards of principal preparation and set up an unit in charge of them.

(2) The indicator of school principals' leadership competence can be a basis of principal evaluation and principals' licensure.

## 2. For the institutes of principal preparation

(1) Planning of principals' leadership capacity in the principal preparation courses as entry-level capacities are “The establishment of school culture” and “The enhancement of the professional competence of teachers”.

(2) The principal of the primary objective of the course are “The enhancement of the professional competence of teachers”, “The cooperation and development and sharing”, and “The development of performance evaluation system”.

In addition, this study also provides future researchers in three areas of the object of study, research methods and scope of the study to make recommendations.

Keywords: principal leadership capacity, principal preparation program, analytic network process



# 目次

謝辭.....	I
摘要.....	III
目次.....	VII
表目錄.....	X
圖目錄.....	XII
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機與目的.....	1
第一項 研究動機.....	1
第二項 研究目的.....	3
第二節 待答問題與名詞釋義.....	4
第一項 待答問題.....	4
第二項 名詞釋義.....	4
第三節 研究方法與步驟.....	7
第一項 研究方法.....	7
第二項 研究步驟.....	8
第四節 研究範圍與限制.....	10
第一項 研究範圍.....	10
第二項 研究限制.....	10
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>13</b>
第一節 校長領導能力與培育課程之關聯.....	13
第一項 校長培育課程之定義與內涵.....	13

第二項 校長培育課程之目的與重要性.....	19
第二節 校長領導能力指標建構之分析.....	21
第一項 國內校長領導能力指標.....	21
第二項 國外校長領導能力指標.....	26
第三節 校長培育課程之評析.....	35
第一項 國內校長培育課程評析.....	35
第二項 國外校長培育課程評析.....	50
<b>第三章 研究設計與實施.....</b>	<b>53</b>
第一節 研究架構.....	53
第二節 研究工具.....	54
第一項 問卷編製.....	54
第二項 分析網路程序法.....	56
第三項 Super Decisions 軟體簡介.....	61
第三節 研究對象.....	61
第四節 實施程序.....	63
第五節 資料處理與分析.....	64
<b>第四章 研究結果與討論.....</b>	<b>71</b>
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>83</b>
第一節 主要研究發現.....	83
第二節 研究結論.....	85
第三節 研究建議.....	89
<b>參考文獻.....</b>	<b>93</b>
一、中文部分.....	93

二、英文部分.....	97
<b>附錄.....</b>	<b>104</b>
附錄一 國民中小學校長領導能力指標權重調查問卷.....	104



# 表目錄

表 2-1 學者對課程定義之彙整表 .....	15
表 2-2 學者對校長培育定義之彙整表 .....	16
表 2-3 國民中小學校長培育機構之培育或儲訓目標彙整表 .....	20
表 2-4 國內研究校長專業能力指標彙整表 .....	23
表 2-5 國外校長領導能力指標彙整表 .....	32
表 2-6 我國校長儲訓與培育之辦理機構 .....	36
表 2-7 我國校長培育及儲訓機構課程內容彙整表 .....	38
表 2-8 近年研究者對於校長培育課程之研究結果分析 .....	41
表 2-9 國民中小學校長培育課程相關研究彙整表 .....	43
表 3-1 國民中小學校長領導能力指標向度與內容 .....	55
表 3-2 分析層級程序法 AHP 與分析網路程序法 ANP 之比較表 .....	59
表 3-3 國民中小學校長領導能力指標權重調查問卷學者專家名單 .....	62
表 3-4 評估比率尺度表 .....	65
表 3-5 隨機指標 (R.I.) 表 .....	67
表 4-1 國民中小學校長領導能力指標向度之成對比較矩陣 .....	74
表 4-2 在學習願景層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表 .....	75
表 4-3 在學校文化與教學方案層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表 .....	75
表 4-4 在組織運作與資源管理層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表 .....	75
表 4-5 在社區合作與回應需求層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表 .....	76
表 4-6 在正直公平與道德行動層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表	

.....	76
表 4-7 在探究各項背景脈絡層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表	76
表 4-8 未權重化之綜合超級矩陣（校長領導能力向度層面） .....	77
表 4-9 權重化之綜合超級矩陣（校長領導能力向度層面） .....	77
表 4-10 極限超級矩陣（校長領導能力向度層面） .....	78
表 4-11 極限超級矩陣（校長領導能力指標因素） .....	79
表 4-12 校長領導能力向度權重排序 .....	81
表 4-13 校長領導能力指標權重排序 .....	82



# 圖目錄

圖 1-1 研究步驟流程圖 .....	9
圖 3-1 研究架構圖 .....	54
圖 3-2 AHP 線性階層結構圖 .....	57
圖 3-3 ANP 網路階層結構圖 .....	58
圖 3-4 本研究 ANP 法實施流程圖 .....	63
圖 3-5 一個網路的超級矩陣 (THE SUPERMATRIX OF A NETWORK) .....	68
圖 4-1 國民中小學校長領導能力向度網路層級架構圖 .....	72
圖 4-2 領導能力指標相互依存及回饋關係 .....	73



# 第一章 緒論

本研究以美國跨州學校領導標準證照聯合會（Interstate school leaders licensure consortium，ISLLC）所提出之學校領導者標準為例，用以建構國民中小學校長領導能力指標之權重體系。本章緒論將說明本研究的動機、研究目的與問題、研究方法與步驟、名詞釋義、預期成果，及研究範圍與限制等內容，茲分述如下。

## 第一節 研究動機與目的

### 第一項 研究動機

分析我國中小學校長的產生，在早期是採直接派任，而後至 1981 年公布「國民中小學校長、主任、教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」相關規定，以及 1984 年公布「教育人員任用條例」後，始落實校長甄選儲訓培育。1999 年 2 月國民教育法部份條文修正，國民中小學校長任用不再採直接派任，而改採遴選任用制度，從具有校長任用資格的人選中遴選。時至今日，又修正成為培育、甄選、儲訓或遴選等不同階段的校長培育制度。校長培育是為了確保國民中小學教育品質，並提升學校績效，是能使學校運作具有效率的關鍵核心，校長培育將影響校長素質與理念，而校長素質與理念影響了學校營運成效。因此，如何設計優秀的培育制度與課程，提升校長的領導能力，增強在學校的實務技能，達成學校組織績效目標，將是校長培育的重要議題。

我國校長培育制度歷經多次更迭，但目前仍未見統一標準，培育機構並非由國家設立專責機構統籌辦理，而是各縣市自行負責，因此我國校長培育制度目前尚屬分歧。也由於培育制度的分歧，校長培育課程乃由各負責之培育機構規劃，傳統上有「校長培育中心」，另外尚有許多師資培育大學，負責校長培育工作，因此各師資培育機構之校長培育課程也不盡相同。校長培育課程由各培育機構自行規劃，並無統一之標準，其帶來的直接影響即是培育出來的校長之素質或實務能力可能參差不齊，而進一步影響學校運作之成效。校長經過培育程序，但所養成之能力卻可能不足以運用及解決學校運作問題，因此校長培育課程的改革值得關注，此乃本研究之研究動機之一。

而校長培育課程的改革，國外近年來已重新受到重視。例如美國已再次聚焦在校長領導培育課程上，並要求認證機構與國家教育部門需要負起更大的責任（NBPEA, 1998；Usdan, 2002；Van Meter & Murphy, 1997），同時也有許多參與課程的教職員及地方學區，正在發展各種創新的教學策略及組織結構來培育校長，使校長能在詭譎多變的時代領導學校前進（Jackson & Kelley, 2002；Milstein & Krueger, 1997；Peterson, 2002）。在 1990 至 2000 年間，美國教育領導協會以及各州委員會開始著手制定校長培育、證照及績效等專業標準（Council of Chief State School Officers, 1996；Hoyle, English, & Steffy, 1998；NPBEA, 2002），校長開始採用新的專業標準，其標準透過由大學為基底所發展的基礎標準課程及修正後的遠距課程所制定（Coleman, Copeland, & Adams, 2001；Jackson & Kelley, 2002；Murphy, 1993；Murphy & Forsyth, 1999），種種措施顯示校長培育課程中校長領導能力制定的重要性。是以，校長領導能力指標重新建構的重要性提升，以及國內校長所應具備的領導能力標準不一的情況下，如何訂定校長領導能力之標準，以利與國際間校長培育課程標準接軌，此乃本研究之研究動機之二。

基於所述，對於校長領導能力之標準乃是校長培育制度中不可忽視的一環，



然而檢索國內相關文獻，國內對於國民中小學校長培育之研究發現，多數以文獻分析、問卷調查及訪談法探討現狀，抑或是歷史性探討課程制度之發展、設計理念、辦理機構之成效，或收集國內外培育資料進行對照，以提出發展建議等，對於國內中小學校長培育課程所應符合之標準或指標之研究仍屈指可數，亟待更多實徵性的研究，以建構出校長領導能力指標與其權重體系，據以做為實務上判斷校長培育機構設計之課程是否具有一定的品質，以符合校長未來所需的專業能力，此乃本研究之研究動機之三。

為有效提升校長的專業能力，並使理論與實務能相互結合，校長培育課程需要一套校長領導能力指標。而校長培育課程應如何有效提升校長專業能力，如何檢視課程內容是否符合校長所需的專業能力，都亟需一套具體的指標系統加以引導。本研究即參考國內外相關學者專家所發展或提出之課程標準或任務，並參照 ISLLC 所提出的「學校領導者標準」，進一步修正成為適合國內教育現況之「國民中小學校長領導能力指標」，並將指標進行權重分析，根據校長所應獲得領導能力之先後順序，作為校長培育單位在訂定校長培育課程安排之參考依據，是為本文之研究動機之四。

## 第二項 研究目的

- 一、分析及比較各國校長領導能力標準或指標
- 二、建構我國中小學校長領導能力指標權重
- 三、根據建構之指標對現有校長培育課程提出建議
- 四、根據研究結果提出建議，以供教育行政機關、校長培育機構及未來後續研究之參考

## 第二節 待答問題與名詞釋義

### 第一項 待答問題

根據上述研究動機與目的，本研究擬探討下列問題：

- 一、各國校長領導能力之標準、指標或任務之相同點為何？
- 二、適用於我國中小學校長領導能力指標權重為何？
- 三、如何改善我國校長培育課程並引導其規劃？

### 第二項 名詞釋義

為使本研究所涉及之重要名詞與研究變項意義明確，茲將其意義與範圍界定如下：

#### 一、校長領導能力

對於校長領導能力之內涵究竟為何，國內外研究皆有不同看法，例如 1986 年，美國全國小學校長協會在《中小學校長應具備的素質》一文中，將小學校長的能力歸納出十大向度七十四種能力，其中十大向度為：(一) 領導行為向度：包括良好的人際關係、鼓勵員工提昇工作熱忱等；(二) 溝通技巧向度：包括有效的表達及說服他人的能力等 (三) 團體歷程向度：包括帶動團體動力技能及善用衝突解決辦法等；(四) 課程向度：包括領導課程實驗及研究、控管課程實施的流程、確保教學品質等；(五) 教學向度：包括熟習教學與學習原理、教材教

法，並時常評鑑教學成效等；(六) 績效向度：包括學校發展、學生、員工及自己設定較高的工作期望表現等；(七) 評鑑向度：包括應用多元評量技巧進行學生學習成效、教師教學或員工表現的瞭解等；(八) 組織向度：包括應用時間管理原則，有效策劃工作日程等；(九) 經費預算向度：包括瞭解預算程序，編列並有效使用預算資源；(十) 政治向度：包括瞭解中央、省市及地方的政治環境，並能結合社區資源等。而到了 1997 年增至 96 項 (Doud & Keller, 1998)。

英國教師訓練局 (Teacher Training Agency, TTA) 在 1996 年將校長所應具備的能力歸納如下 (吳清山, 1999)：(一) 領導能力與專業能力；(二) 決定的能力；(三) 溝通能力；(四) 自我管理的能力

Mahaffey、Kaplan 和 Triolo (1998) 以時代任務取向著眼，認為 21 世紀領導者應具備之核心能力：(一) 人際關係能力；(二) 概念性能力 (三) 領導統御能力；(四) 參與合作能力 (participation competencies)：包括參與授權，責任等核心能力。

張明輝 (2004) 則從後現代之觀點論述，認為一位卓越的學校校長應具備以下關鍵能力：(一) 策略管理能力；(二) 執行力；(三) 注意力；(四) 默默領導力；(五) 教育行銷能力；(六) 科技運用能力；(七) 創新管理能力。

鄭崇趁 (2004) 係以教育專業之觀點剖析，認為當代校長之核心能力為：(一) 教育專業能力；(二) 愛人助人能力；(三) 統整判斷；(四) 計畫管理能力；(五) 實踐篤行能力；(六) 溝通協調能力；(七) 應變危機能力；(八) 研究發展能力。

由上述各定義可知，校長領導能力乃是一具備多元向度之綜合體，因此，校長領導能力難以用一個明確定義指明其完整內涵，但就本研究之觀點而言，可視為校長為提升學校之組織運作，並糾合學校所有成員，妥善運用各項資源與措施，使其達成教育目標所應具備之多重層面影響力。

## 二、國民中小學校長培育

校長培訓模式，包含校長培育與校長儲訓的概念。其中之校長培育，乃指有志成為校長者，透過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，得以獲得校長任用資格且兼備職務所需的知識、心向與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程。至於校長儲訓的意涵，係為進入校長職前的工作訓練，其時程較為短暫（國立教育研究院籌備處，2006）。

林文律（2000）認為校長培育是使有志成為校長者，得以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的各項知識、心向（disposition）與能力的一段過程。從嚴謹的意義而言，甄試儲訓不能真正視為校長培育制度；但廣義的「校長培育」，可以包含甄試儲訓（林文律，2001）；包含校長職前訓練、長期的專業培養與再進修（巫孟蓁，2007）。

而校長培育的主要目標，則是讓具有候用校長資格者，透過儲訓培育的過程，習得校長必須具備的專業知能及關鍵能力（陳順利，2006），以期擔任校長時，能勝任職務。

綜合上述所言，校長培育的意義係指在有意擔任校長者或已擔任校長者，為提升校長的專業素質並能實際運用於學校，所實施的各項職前教育訓練與在職進修計畫，以培養稱職校長之歷程。

## 三、國民中小學校長培育課程

研究者參酌林文律（2001）及陳宏彰（2005）之觀點，兩者皆探討我國中小學校長培育課程之現行制度，認為校長培育課程的範疇應該包含校長儲訓及校長培育，二者皆不可偏廢。因此，校長培育課程即是指有意擔任校長者或已擔任校

長者，為提升校長的專業素質並能實際運用於學校，所實施的各項職前教育訓練與在職進修計畫，以培養稱職校長，所設計規劃之課程。

準此，本研究所稱「國民中小學校長領導能力指標權重」之內涵分析，是先透過國內現行四個校長儲訓機構與四個校長培育機構，其校長培育或儲訓課程中所提及之校長領導標準或學習目標內涵，並分析國內校長培育課程相關研究結論、各國校長培育課程訂定之標準及內涵，最後參考 ISLLC 所提出的「ISLLC 學校領導者標準」，加以修正成為合適的校長領導能力指標，並針對校長領導能力指標之重要程度予以建立權重體系，以作為校長培育課程設計之參考

### 第三節 研究方法與步驟

本研究之目的除了瞭解我國、美國及歐洲相關國家之校長培育課程當中，對於校長領導能力所訂定之指標外，並針對校長領導能力指標進行分析及比較各國校長領導能力指標，最後參考 ISLLC 所提出的「學校領導者標準」，修正成為國民中小學校長領導能力指標。茲將研究方法與步驟說明如下。

#### 第一項 研究方法

本研究採用之研究方法如下：

##### 一、分析網路程序法（Analytic Network Process，ANP）

以「國民中小學校長領導能力指標權重調查問卷」蒐集專家意見，並藉由分析網路程序法進行分析討論，最後建構出「國民中小學校長領導能力指標權重體

系」，最後歸納結論及提出具體建議。

## 第二項 研究步驟

本研究之進行分為：確定研究題目、擬定研究計畫、探討與分析相關文獻、借用 ISLLC 所提出的「學校領導者標準」作為校長領導能力指標之基礎、進行指標檢視與修改、再編製調查問卷、實施權重體系之問卷調查、問卷回收、資料處理，以及撰寫研究結果與討論、結論與建議等步驟，其研究步驟流程如圖 1-1 所示。



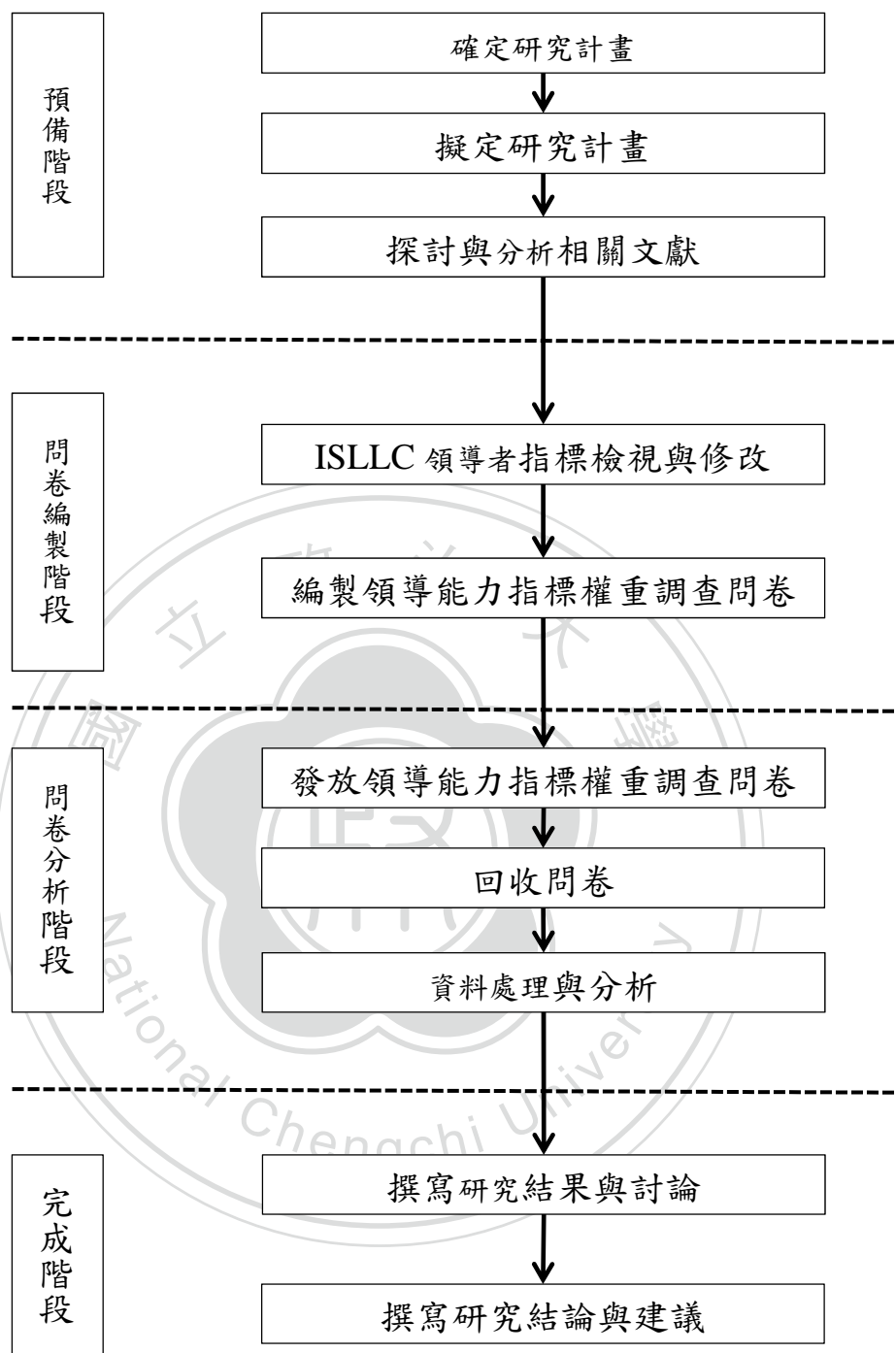


圖 1-1 研究步驟流程圖



## 第四節 研究範圍與限制

### 第一項 研究範圍

本研究範圍所界定之研究對象及內容茲說明如下：

#### 一、研究對象

本研究以網路分析程序法為主，故以專家問卷之形式選擇研究對象，在進行「發放領導能力指標權重調查問卷」階段，係以專精於校長學、校長培育或校長專業發展等三個領域當中之學者專家為研究對象。

#### 二、研究內容

本研究旨在建構國民中小學校長領導能力之指標權重，依層級之不同，劃分指標之向度及所包含之向度指標內容，且會依據重要性之不同，確認領導能力指標向度及內容之重要程度，以建立校長領導能力指標完整之權重體系。

### 第二項 研究限制

#### 一、研究內容與變項之限制

本研究藉由探討國內外校長培育課程之標準、指標或任務，並借用美國 ISLLC「學校領導者標準」為基礎，透過分析網路程序法發展出本研究之課程指標架構。但本研究分析、探討之國內外校長培育課程之標準與指標，僅是將目前國際間較知名或具代表性之校長培育課程標準或指標加以整理，受限於時間、資



源而無法窮盡各國（各地區）之校長培育課程指標。且借用美國 ISLLC「學校領導者標準」乃考量其標準經過長時間之檢驗與大規模地區之適用，並經美國證聯會持續性修正，具有相對高度的代表性，使用其基礎所建立之校長領導能力指標權重體系，可做為我國國民中小學校長培育課程的參考方向。

## 二、研究方法之限制

本研究採用郵寄問卷調查方式進行量化研究，受試者與研究者皆帶有主觀經驗（subjective experience），受試者進行本研究之調查問卷填答時，可能受到個人主觀因素之影響，其知覺認定不同，亦可能使問卷結果與實際表現產生差距。

## 三、研究對象之限制

本研究以我國國民中小學校長為研究對象，未含私立中小學校長，對於研究結果之解釋與應用仍有限制。

## 四、研究推論之限制

受試者可能因受本身認知、情緒、主觀判斷或填答情境之影響，產生不符實際之填答，因此資料分析與結果解釋，可能產生某些程度誤差。另外，國外校長領能力之標準或指標雖有統一，但仍會因地區或學區性質之不同而略作修正，因此要將研究結果推論適用至全國各地之校長領導能力指標須特別謹慎。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 校長領導能力與培育課程之關聯

#### 第一項 校長培育課程之定義與內涵

目前在臺灣“校長培育”一詞乃指校長候選人透過職前教育與實習，為校長任用作準備，但就實際情況而言，我國大抵通稱為“校長培訓”，其中包含了「培育」及「儲訓」，然而就本質而言，兩者在流程與目的上並不相同，但最終皆是為了增進校長專業能力。目前臺灣校長培訓制度尚未建立一套完整體系，且沒有中央機關統籌規劃辦理校長培育，各縣市分別有不同的培育或儲訓機構，針對其中分歧不一的機構及制度，有必要對校長培育本身之定義進行澄清，避免混淆視聽而產生疑義。由此，本研究首先針對校長培育與甄試儲訓之定義與內涵進行探討。

國內目前在校長培育與儲訓相關之研究數量雖有持續發展，但針對其課程內容或標準之研究比例極低，此處可從全國碩博士論文與相關研究之分析獲得印證。研究者針對其資料庫進行統計結果，截至 2012 年 4 月，以「不限欄位」查詢「校長培育」計有 558 筆資料，但多數研究內容與校長培育主題相去甚遠，或將校長培育列為研究變項之一，以探討與其他變項之相關研究；改以「關鍵字」查詢「校長培育」則有 12 筆資料，其中 7 篇針對中小學或小學校長培育進行研究，2 篇針對高中校長培育進行探討，1 篇為校長培育政策工具之研究，1 篇為探討小學校長培育課程與校長管理績效之內容。

另於全國碩博士論文與相關研究進行分析，以「不限欄位」查詢「校長儲訓」計有 261 筆資料，而改以「關鍵字」查詢「校長儲訓」也同樣為 12 筆資料，而這 12 篇皆與中小學校長儲訓課程有相關，其餘多探討中小學校長儲訓制度或選用制度；由此，可知目前國內針對國中小校長培育課程仍有待進一步深入探討。以下首先針對校長培育課程之內涵析論，其次說明校長培育課程之重要性。

### 一、課程之定義

中文之「課程」若以英文表示則為“Curriculum”，1820 年英格蘭人首先使用該字，而美國則晚了近一個世紀；而它首見於 1918 年在 F. Bobbitt 所著的《課程》(The Curriculum) 一書。從 Curriculum 的字源分析，其源自拉丁字 Currere，意義是奔跑、跑馬場之意，而隨著時間的演變，逐漸趨向「學習的進程」之意，故傳統上是將課程視為一種學習或訓練的進程，欲透過此種進程，以獲致教育之效果（王文科，2007）。若從牛津英文辭典則有二種層面解釋，可分為「學習或訓練所用的所有正規課程 (a regular course of study or training)」及「the course of one's life (生活的全部課程)」，一般而言前者是指在學校或大學的正規課程的學習或培訓，而後者則被解釋為是一個人的職業生涯的簡要說明，而值得注意的是 course 泛指全部所有的課程，curriculum 則是指特定、綱要的課程。

針對課程一辭之內涵，向來有不同的定義與解釋，黃政傑（1991：65）指出「課程」一詞，在教育領域中是令人極為混淆的術語，若課程要被建立、計畫、設計、發展、改革與修訂，勢必要先釐清課程一詞的意義。施良方（1997）認為每種課程之定義，都有其社會背景、認識論基礎和方法論依據，難以用同一層次比較說明。Saylor, Alexander 與 Lewis（1981）則提出四種課程的概念，分別是：科目與教材、經驗、目標與有計畫的學習機會。Northeast Texas Consortium（2002）定義課程為追求學位或其他目標的達成所應採取的一份教材方案。Wojtczak（2002）定義課程是闡明教育計畫應達成何種宗旨與目的，而其主題應包含學習、

教學與評鑑所使用的方法。The EduQnA.com (2007) 網站則描述課程是一種實體、社會性且具智能的支持複雜網絡，它經由個人的行為所形塑與增強，而且它也考慮了個人的看法與其對環境的解釋，用以加強學習目標和促進評鑑的程序。

就中文字義的內容陳述，在現有文獻當中發現許多的課程學者，在相關研究中亦對課程一詞進行不同之定義。在目前國內外學者之著作而言，便有不同的見解，但整體而言，大致可分為五個類別，包含了「課程是學科」、「課程是經驗」、「課程是目標」、「課程是計畫」與其他的課程定義。詳如表 2-1：

表 2-1 學者對課程定義之彙整表

學者	資料來源	課程之定義或內涵				
黃政傑 (1991)	《課程設計》	學科	經驗	目標	計畫	
王文科 (1994)	《課程與教學論》	科目與教材	經驗	目的、目標或成果	有計畫的學習機會	
李子健、黃顯華 (1996)	《課程：範式取向和設計》	學科、學程及學科內容	經驗	目標	計畫	其他
黃光雄、蔡清田 (1999)	《課程設計—理論與實際》	科目	經驗	目標	計畫	研究假設
黃光雄、楊龍立 (2000)	《課程設計—理論與實作》	學科	經驗	目標	計畫	成品

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，「課程」應涵蓋不同層次的社會背景、認識論與方法論基礎，而內容闡述了教育計畫應達成的目的與宗旨，其內涵則包含教學科目之內容規劃、

學習經驗之交互作用、學習計畫之準則依據、教學目標之擬定、研究假設之驗證等，並且也針對個體差異、社會文化、個體與環境交互作用等影響因素，建構系統化、動態歷程與現代化之課程設計與發展。

## 二、校長培育之定義

「校長培育」一辭之英文為「principal preparation」，或「preparation of principal」。統整學者對於「校長培育」之定義詳如表 2-2：

表 2-2 學者對校長培育定義之彙整表

學者（年代）	對「校長培育」之定義
王玉麟（1998）	<p>1、「培育」乃為使就業人才更加卓越，發揮更佳的专业能力，在每個人投入每項工作之前，增加與增進其職前的各項教育、訓練、培植、養育的方案計畫之功能。</p> <p>2、「校長培育」之定義，即在投入校長工作之前，為確保校長專業的素質並發揮其最佳效力，所提供的各教育、訓練、培植、養育計畫。校長培育可能有不同實行方式，但用意都在於掌控校長專業的素質，以確保教育品質。</p>
林文律、陳木金（2000）	<p>1、「校長培育」是使有志成為校長者，得以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的知識、心向與能力的過程。</p> <p>2、「校長培育」的過程或方式必須兼具校長專業知識、心向、能力的培養，其中可能涉及不同的課程及活動規劃，才能達成培育之目標。</p>

（續）

<p>周幸吟 (2001:24-25)</p>	<p>1、「校長培育」之重要內涵有四：</p> <p>(1) 統一化專業養成之歷程；</p> <p>(2) 確保校長專業的素質以提昇教育品質；</p> <p>(3) 透過各種的課程及活動規劃，以涵蓋校長專業知識、心向、能力的培養；</p> <p>(4) 校長篩選與校長培育在實施時間上可能會有不同的組合模式，而以我國為例在校長培育之前者為校長甄選，在校長培育之後者為遴選。</p> <p>2、「校長培育」之定義：以系統的、多元的及嚴格的課程與評鑑方法，提供現職校長或有意成為校長之人員專業培訓的管道，使之具備校長所需專業知識、心向與能力。</p>
<p>施宏彥 (2001:12)</p>	<p>1、「培育」之廣義應包含職前培育、實習、導入輔導及在職進修；狹義則指職前教育及實習。</p> <p>2、「校長培育」的定義是「對於具有校長潛力的人員，經過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，以獲得校長遴用資格的教育方式」。該定義中說明了校長培育是一連串系統的專業課程與實習活動，以達成必備能力的養成，並揭示了適任校長人員的篩選，有培育前與培育後實施的不同模式。</p>
<p>陳宏彰 (2005:53)</p>	<p>「校長培育」係使有志成為校長者，經過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，得以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的各項知識、心向 (disposition) 與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程。</p>

(續)



<p>李冠嫻 (2007: 28)</p>	<p>「校長培育」之範疇包含培育前後之系統化、多元化之培育歷程，係針對有志成為校長之教育人才給予之篩選、專業能力培養、能力檢定、遴選資格檢定、且兼備校長職務所需的各項知識、心向 (disposition) 與能力水準之教育歷程；校長培育模式之設計，以運用專業課程與實習活動等不同規劃，發展校長必備能力之養成為其目標。</p>
---------------------------	--

資料來源：研究者自行整理

從過去有關校長培育相關的文獻當中，發現「校長培育」之名稱與定義並不一致。目前國內學者對於指稱校長職前教育所採用的說法不盡相同，有稱之為校長培育制度、校長培訓制度或校長儲訓制度等說法(陳宏彰, 2005)。陳宏彰(2005)針對國內學者對於「校長職前教育」之說法為何分歧進行探討，認為「校長培育制度」、「校長培訓制度」與「校長儲訓制度」仍有些許差異，其指出國內研究對於「校長培育」之定義，是藉由一套完整系統的規劃，兼備校長職務所需的各項知識、心向 (disposition) 與能力的一段教育歷程；而探討「校長儲訓」者，較重視進入校長職前的工作訓練，使在擔任校長職務時，即能立即勝任，其訓練時程亦較為短暫。故實際上校長培育與儲訓二者並不相同，未參與校長培育，實際上並不影響校長資格任用與否，對於已擔任校長者，培育可視為一種在職進修，而校長儲訓則是校長甄試合格後，為正式擔任合法校長前所必要的訓練課程。易言之，目前在臺灣要出任校長都要儲訓，但不一定要參與培育。就兩者目的分析，校長培育主動且自我成長的成分高，乃為加強自身專業知能及實務經驗所提供之學習課程與訓練；而校長儲訓性質被動，是合法校長任用的先行程序，乃是為了出任正式校長作準備。但就最終目的來說，培育與儲訓都是為了增進校長專業能力，使其成為一位優秀校長，以提升學校行政運作與課程教學之發展。



綜合各家看法，本研究定義「校長培育」是讓有意擔任校長者或已擔任校長者，為提升校長的專業素質並能實際運用於學校，所實施的各項職前教育訓練或在職進修計畫，以發展校長必備能力，進而形塑優質校長之歷程。

### 三、校長培育課程之定義

綜合上述對於「課程」與「校長培育」之定義分析，本研究定義「校長培育課程」是讓有意擔任校長者或已擔任校長者，為提升校長的專業素質並能實際運用於學校，所實施的職前教育訓練或在職進修計畫，其範疇包含設計之各項教學科目、欲達成之教育目標、預先確立之教學計畫，並與其交互作用之學習經驗。

綜合上述對於「課程」與「校長培育」之定義分析，本研究定義「校長培育課程」是讓有意擔任校長者或已擔任校長者，為提升校長的專業素質並能實際運用於學校，所實施的職前教育訓練或在職進修計畫，其範疇包含設計之各項教學科目、欲達成之教育目標、預先確立之教學計畫，並與其交互作用之學習經驗。

#### 第二項 校長培育課程之目的與重要性

校長培育課程的目的，即是為了培養校長的領導能力，林文律(2005)指出，在進行校長班課程設計時，首先要考慮的就是課程設計的目標，因為校長職務之內涵，以及其需求及挑戰，乃是課程設計的基礎。林文律(2005)同時也認為校長所具備的領導能力究竟是與生俱來或後天養成尚無定論，但肯定的是兩者都影響了校長的領導能力，其認為天生與後天之比重約為30與70之比，後天在培育課程的影響應較高。

因此，校長職前培訓課程著實與校長領導能力有一定相關，有必要瞭解校長角色任務與課程設計之關連，故先檢視課程究竟要達到何種目標。茲將各培訓單

位所訂定之培育與儲訓目標置於表 2-3。

表 2-3 國民中小學校長培育機構之培育或儲訓目標彙整表

主辦單位	期別	培育或儲訓目標
國立教育研究院	98 學年度 117 期	(一) 涵養高尚品德，陶融教育專業精神。 (二) 瞭解當前國家教育政策，探討教育新知，精進專業發展。 (三) 強化教學領導，熟悉學校經營。 (四) 型塑二十一世紀校長典範。
臺北市教師研習中心	101 學年度	(一) 掌握教育政策與重點工作。 (二) 瞭解擔任校長之責任與使命。 (三) 精進校長應備之專業知能。 (四) 落實校長學校經營教育理念。
高雄市政府公務人力發展中心	101 學年度	(一) 培養整體觀念及團隊精神，並激勵榮譽心與責任感。 (二) 發揚自覺、自動、自治之精神。 (三) 輔導學員進修學業、充實知能、研習領導方法。
臺中教育大學 國中小校長儲訓班	2006 年第 1 期	(一) 瞭解國內外現行教育思潮與政策，培養宏觀教育視野。 (二) 精進專業發展，提高專業素養，促進自我專業成長。 (三) 熟悉學校經營理論與實務，以營造高效能的學校。 (四) 強化課程與教學領導能力，提高教與學的品質。 (五) 發揮領袖魅力，拓展人際關係，發展社區夥伴關係。 (六) 提升組織規劃能力，促使組織變革及提升組織績效。 (七) 增強行動研究能力，改善行政與教學效能。 (八) 加強理論與教育實務的結合，協助學校改進行政與教學。

資料來源：研究者自行整理

依據表 2-3，目前國內各培育單位所設定的課程培育目標，主要培訓目標大致有「涵養高尚品德」、「瞭解教育政策」及「熟習學校經營與行政知能」三類別。此外，葉信一（2005）曾探討我國國小校長職前儲訓班儲訓目標歸納出四項主要

目標：

- (一) 培養高尚品德及擔任卓越校長的教育專業能力
- (二) 瞭解國家當前的教育政策及教育改革思潮
- (三) 熟悉教育行政理論及培養校長具有處理行政實務之能力
- (四) 培養具有行政及教學領導視導的能力

從現行各機構的儲訓培育目標來看，兩者對照其結果變異不大，因此課程培育的目標值得作為校長領導能力指標內容之參考。

## 第二節 校長領導能力指標建構之分析

### 第一項 國內校長領導能力指標

針對國內校長培育及儲訓課程的規劃，多位學者認為首先應從校長應具備的核心能力、知識等內涵先進行確認。王保進（2002）認為，校長培育的目標除了讓校長具備任用資格外，也是讓預備擔任校長的人具備校長職務所需的各種知識、心向與能力，為了使校長具備該職務所需的各種知識、心向與能力，就必須對校長職務本身進行工作分析，並且清楚說明校長職務所需具備的各種知識、心向與能力。洪梅炤（2002）指出目前世界各國的中小學校長培育制度，同時並重知識與能力兩面向，並透過校長證照制度的實施，評定校長之各項能力，校長培育的未來發展將兼重知識與能力，具體表現於校長培育教學方法與課程內容的設計上。

陳木金（2002，2005）也認為，若要探討校長培育課程，首先應瞭解學校領導人才能力指標的內涵，文中並統整了校長學校經營實務之內涵，其內涵包含校務計畫、組織發展、行政管理、教學視導、公共關係、領導能力、專業能力等七項校長專業能力評鑑項目，並以作為學校領導人才培訓課程規劃的內涵與指標之效標，使課程設計持續聚焦於校長核心能力之培養。

葉信一（2005）、施宏彥（2001）也持相同之看法，前者認為要規劃校長職前的儲訓目標及課程，首先要先瞭解校長必須具備哪些能力，並依校長所需具備的各種能力來進行安排課程，雖然現行各縣市儲訓制度略有差異，但儲訓模式大致相同，發展引導性、理念性的課程仍有其必要；後者之研究結論指出，我國應發展國民小學校長能力指標，以作為校長培育之基礎，並經由建立國民小學校長能力指標的之向度，並以英美各國經驗交互參照，將校長課程規劃、校長評鑑與遴選制度產生密切連結。

國內研究校長專業能力者不在少數，以下統整國內研究校長專業能力指標彙整表，詳如 2-4 所示：

表 2-4 國內研究校長專業能力指標彙整表

學者／機構（年代）	校長專業能力指標
林文律（1999）	<p>研究得出 33 項校長應具備之各項能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立學校願景。</li> <li>2. 領導同仁共赴目標。</li> <li>3. 塑造學習型組織。</li> <li>4. 生涯規劃與終身學習。</li> <li>5. 領導能力。</li> <li>6. 統觀全局能力。</li> <li>7. 洞察力。</li> <li>8. 通權達變。</li> <li>9. 高層次思考。</li> <li>10. 營造富思考文化學校環境。</li> <li>11. 建立良好學校文化。</li> <li>12. 教學能力。</li> <li>13. 教學領導。</li> <li>14. 行政能力。</li> <li>15. 行政指導。</li> <li>16. 執行上級政策。</li> <li>17. 熟悉法令規章。</li> <li>18. 蒐集、分析、組織資訊。</li> <li>19. 推動校務改革。</li> <li>20. 公共關係。</li> <li>21. 人際溝通。</li> <li>22. 解決紛爭。</li> <li>23. 主持會議。</li> <li>24. 時間管理。</li> <li>25. 財務管理。</li> <li>26. 評鑑能力。</li> <li>27. 危機處理。</li> <li>28. 校園規劃與學校建築。</li> <li>29. 具前瞻性的有效決定。</li> <li>30. 解決問題能力。</li> <li>31. 研究能力</li> <li>32. 挫折容忍力。</li> <li>33. 分析、批判與反省能力</li> </ol>

（續）

國立教育資料館 (2001)	<p>發展「國民中小學校長專業能力發展標準」，分析當前較重要適當的校長專業能力發展標準，得到 6 大領域、19 項行為、59 個行為指標。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校務發展與評鑑；包含 2 項行為。</li> <li>2. 行政管理；包含 42 項行為。</li> <li>3. 教學領導；包含 32 項行為。</li> <li>4. 學校公共關係；包含 42 項行為。</li> <li>5. 人格特質與態度；包含 32 項行為。</li> <li>6. 專業發展。包含 32 項行為。</li> </ol>
秦夢群 (2003)	<p>以階層分析法所建構的校長評鑑指標中，認為校長專業的能力應包含 6 項第一層級能力，23 項第二層級能力。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依法行政與執行教育政策</li> <li>2. 課程與教學領導</li> <li>3. 學校組織運作</li> <li>4. 教育專業提升與改革</li> <li>5. 學生事務與管理</li> <li>6. 溝通技巧與公共關係</li> </ol>
張明輝 (2003)	<p>歸納優秀的中小學校長候選人應具有之能力包含：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 策略管理能力</li> <li>2. 執行力</li> <li>3. 注意力</li> <li>4. 創造力</li> <li>5. 默默領導力</li> <li>6. 教育行銷能力</li> <li>7. 科技運用能力及創新管理能力</li> </ol>
陳木金 (2003)	<p>「學校經營實務系統知識培訓內容向度指標」，建構校長應具之能力，共分為 5 個向度，75 項能力指標：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校務發展能力指標</li> <li>2. 行政管理能力指標</li> <li>3. 教學領導能力指標</li> <li>4. 公共關係能力指標</li> <li>5. 專業責任能力指標</li> </ol>

(續)



<p>李冠嫻 (2007)</p>	<p>歸納出國民小學校長培育課程所應具備內涵，共分為 3 向度，15 項課程構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長教育理念</li> <li>2. 校長專業知能</li> <li>3. 校長實務實習</li> </ol>
<p>國家教育研究院籌備處 (2010)</p>	<p>研究歸納出 7 項核心能力向度與 66 項核心能力指標課程，其核心能力向度包含：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政策執行</li> <li>2. 行政管理</li> <li>3. 課程與教學領導</li> <li>4. 社區與公共關係</li> <li>5. 辦學態度與精神</li> <li>6. 專業成長</li> <li>7. 品質確保與永續發展</li> </ol>

資料來源：研究者自行整理

由以上資料分析，近年來國內學者專家與教育培育辦理機構針對校長所應具備之能力項目列舉數量頗多，分類亦不相同，有用向度、指標劃分者；亦有以領域、行為、行為指標劃分者，總體而言主要包含校務發展能力、行政管理能力、教學領導能力、公共關係能力、專業責任能力等，不脫離教育政策、學校行政與校長個人特質。但某些研究結果所得出的校長領導能力指標之項目明顯過於細碎繁瑣，而有些指標則過於陳舊，已不符現今社會對校長角色的期待與需求。因此，由上述各項研究結論可得知，如欲規劃校長培育制度之課程，首先應瞭解學校領導者的能力指標內涵，藉由指標以作引導性、系統性的課程規劃，而指標的內涵則應適時隨教育環境發展作修正，使校長的專業知能得以與日俱進。

## 第二項 國外校長領導能力指標

一般而言，成為一位校長，這乃是一個轉變的過程（Crow & Glascock, 1995; White & Crow, 1993）許多想成為校長的人士所預想的職業生涯模式，就是在教育領域中尋求更大的責任及組織性流動（Ortiz, 1982），也就是從原先那份舒適及具有信心的教師職業生涯轉變成為一個工作艱難而不確定的校長角色。校長的產生本身是一個複雜的過程，它需要進入一個新的社群進行學習及反饋得以社會化，並且去假定一個新角色的認可（Lane, 1984）。

在正式成為校長的過渡期間，需要透過具有認證的專業人員，指導擬任校長的課堂學習活動及相關的技能發展，使他們能均衡發展所需知識（Capasso & Daresh, 2001; Lave & Wenger, 1991; Schön, 1983; Stein, 1998）。Ortiz 指出“當一位教師能成為校長之時，也就是其個人的特質或能力以及組織成就，兩者能夠成功地相符合之時”（Ortiz, 1982, p. 146）。

透過課堂的學習活動與現場的實習也許能夠提升擬任校長的專業知識，然而 Tucker 與 Coddling（2002）認為即使在優秀的教育行政課程中，通常其講授的課程理論和實際需求、學校現場以及日常實踐，課程與實務之間的關連都非常地少，因此也指出了校長培育課程在理論與實務部分在內容上仍有斷層。Kelley 與 Peterson（2000）認為有效能的校長培育課程，在課程內容、教學方法、組織結構及人員編制上具有顯著一致性的特徵，而這些具經驗性質的因素被視為重要的核心，這些被支持及認為有意義的因素，被用來設計課堂所講授的校長培育課程內容。

成為一位校長的轉變過程，其關鍵因素是在培育期間，從謹慎發展及實習期間的經驗當中，將新獲得的知識應用在專業的實踐上（Milstein, Bobroff, & Restine,



1991)。過去的研究顯示，校長培育課程透過重新設計，藉由抽象到具體的模式，循序漸進，細心監控並維持一年長期的全時課程教學，並在學校獲得加強的實務經驗，參與培育課程的校長們在 ISLLC 的績效標準中皆取得極高的分數，學校董事會對於這些校長具有極高的評價，而他們在學校行政事務運作的表現也是可圈可點 (Valentine, 2001)。

故對於校長培育課程的重新規劃，國外校長培育機構已早於國內進行，例如在 1990 至 2000 年期間，美國教育領導協會以及各州委員會已開始著手制定校長培育、證照及績效等專業標準 (Council of Chief State School Officers, 1996; Hoyle, English, & Steffy, 1998; NPBEA, 2002)。校長開始採用新的專業標準，其標準透過由大學為基底所發展的基礎標準課程及修正後的遠距課程所制定 (Coleman, Copeland, & Adams, 2001; Jackson & Kelley, 2002; Murphy, 1993; Murphy & Forsyth, 1999)。

此後美國持續努力將校長培育工作延伸聚焦在態度及技能，而其內涵來自「跨州學校領導標準證照聯合會 (ISLLC)」所提供的一套學校領導者標準，「跨州學校領導標準證照聯合會 (ISLLC)」乃是由超過 30 個州的教育局以及所有重要關聯的學校行政組織所組成，例如美國學校管理者協會、美國中學校長協會、美國小學校長協會。在 2003 年初，美國有 24 個州實施 ISLLC 的六項標準，並對培育校長的課程方案重新設計以符合此六項標準 (Hess, 2005)。而至 2006 年，已有超過 40 個州實施其校長認證計畫，以符合 ISLLC 之標準 (Murphy, 2006)。

「教育領導政策標準：2008」，是該會所提出的最新版本，此版本奠基於 1996 年版的「ISLLC 學校領導者標準」(ISLLC Standards for School Leaders)。觀其內涵，其所提出的教育領導者政策標準共有六點，每一個標準之後，並分別說明該標準所欲發揮之功能。茲介紹其內容如下 (Council of Chief State School Officers, 2008)。

標準一：教育領導者促進所有利害關係人所共享及支持的學習願景之發展、傳遞、應用及管理，進而促進每個學生的成功。

功能：

- A. 協力合作發展及執行共享的願景與任務。
- B. 蒐集與使用資料來確認目標、評估組織效能，及提升組織學習。
- C. 創造與執行計畫以獲致成功。
- D. 促進持續的改進。
- E. 監控及評估進展，以及修改計畫。

標準二：教育領導者透過倡導、培養、維持與學生學習及教師專業成長有關的學校文化與教學方案，促進每個學生的成功。

功能：

- A. 培養與維持一個合作、信任、學習及懷抱高度期望的文化。
- B. 創造一個全面性、嚴謹且連貫的課程方案。
- C. 為學生創造一個個人化，可提升學習動機的環境。
- D. 視導教學。
- E. 發展評量與績效的系統以監控學生的發展。
- F. 發展教師的教學與領導能力。

- G. 將用於高品質教學的時間極大化。
- H. 促進使用可支持教與學，最有效、最適當的科技。
- I. 監控與評鑑教學方案的影響。

標準三：教育領導者透過確保安全、有效率、有效能的學習環境在組織、運作與資源上的管理，促進每個學生的成功。

功能：

- A. 監控及評鑑管理與運作的系統。
- B. 取得、分配、調整，以及有效地使用人力、財務與科技資源。
- C. 促進以及保護學生與教職員的福利及安全。
- D. 發展分佈式領導（distributed leadership）的能力。
- E. 確保教師與組織的時間被聚焦於支持高品質的教學與學習。

標準四：教育領導者透過與教職員及社區成員的合作，回應不同的社區利益、需求，動員社區的資源，促進每個學生的成功。

功能：

- A. 蒐集並分析與教育環境有關的資料。
- B. 促進社區中不同文化、社會與才智資源的理解、珍視及使用。

C. 建立與維持和家庭及照護者間的正向關係。

D. 建立與維持和社區伙伴間具有生產力的關係。

標準五：教育領導者透過正直、公平以及具有道德的行動，促進每個學生的成功。確保為每個學生在學業與社會性成功的績效責任系統。

功能：

A. 塑造自我覺察、反省實踐、公開透明，以及道德行為的原則。

B. 保衛民主、平等與差異的價值。

C. 思考與評估作決策時可能產生的道德與法律後果。

D. 促進社會正義並確保每個學生的需求已通報學校教育的各個層面。

標準六：教育領導者透過理解、回應，以及影響政治、社會、經濟、法律與文化的背景脈絡，促進每個學生的成功。

功能：

A. 支持孩童、家庭與照護者。

B. 採取行動去影響地方、學區、州，以及全國性，影響學生學習的決定。

C. 評估、分析及參與新興的潮流與提案，以調整領導策略。

由上述證聯會的標準而言，確實明確指出學校領導者所應具備的關鍵領導能力，例如行政管理、學校公共關係、課程與教學等，而這些能力也必須和培育課程相連結。因此校長培育及專業發展課程的內容應反映當前學校領導、管理及教

學的研究。此外，課程內容應符合課程原理，課程應建立在每一個重要學科的理論上，透過概念整合與他們的實習經驗相互連結（Davis, Darling-Hammond, LaPointe, & Meyerson, 2005）。而一個良好與具連貫性的校長培育課程，應該與課程的達成目標，課程學習活動，以及校長本身所擁有的價值觀、信念，和學校行政實務所應具備的知識相互連結（Knapp, et al., 2003）。因此，最優秀的培育課程應具有願景、目的、達成目標以及內外部一致性的連貫程度（Jackson & Kelley, 2002）。

而高度一致性的課程，提供了一種具有邏輯與序列化設計的課程內容與學習活動，並且課程架構連結了理論與實踐，整體架構圍繞著成人學習理論的原則。學習活動提供了一種鷹架，其建構了自我導向的新知識，以培養深刻的自我反思，就像是在既有經驗上獲得新的知識，是一種以問題為中心而非個別主題的學習，也提供應用新知識到實際環境的複合場域（Granott, 1998; Lave, 1991）。

研究者也指出校長培育課程應包括教學知識、組織發展、變革管理以及領導技能。有關領導課程的標準的研究和增進學校效能之領導行為的研究，兩者皆顯示有變革的需求，或者是重新調整培育課程或發展課程的順序（Jackson & Kelley, 2002; Knapp, Copland, & Talbert, 2003）。

綜合上述各研究者的看法，校長培育課程的內容，應該透過各種方法使其能滿足成人學習者的需求，並且讓校長或擬任校長能夠應用課程的內容至正式場域，或者能解決現實世界中所面臨的問題或兩難情境。因此有必要對校長培育課程的參與者建立真實及模擬的領導經驗，否則他們將缺乏經驗基礎。

而目前國外校長培育機構也大多遵循上述課程設計的方向制訂校長領導能力指標或其專業能力指標，兩者內涵是相通的，皆是為了使擬任校長能夠發展必備的學校領導與管理專業能力，茲將國外校長培育機構設定之課程及專業能力指

標歸納於表 2-5：

表 2-5 國外校長領導能力指標彙整表

機構（年代）	校長領導能力指標
<p>英國教育與技能部 （Department for education and skills, 2004）</p>	<p>英國在 2000 年規劃「校長專業資格培育方案(National Professional Qualification for Headship，簡稱 NPQH)」而在 2004 年進一步更新 NPQH 之課程設計，根據全國校長標準（National Standards for Headteachers，簡稱 NSH）之六項管理與領導能力而設計：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、塑造未來（願景）</li> <li>2、領導學習與教學</li> <li>3、發展團隊合作</li> <li>4、學校經營管理</li> <li>5、安全牢固的績效責任</li> <li>6、加強學校公共關係</li> </ol>
<p>美國全國小學校長協會 （National Association of Elementary School Principals, NAESP）（Ann Lauder, 2000）</p>	<p>NAESP 針對有效能的校長培課程內容，提出其具有七種要素：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、入門課程應符合校長實際需求</li> <li>2、建立學習團隊模式</li> <li>3、以績效表現為基礎的明確標準</li> <li>4、提供個別化的學習機會</li> <li>5、要能發展與評估專業技能</li> <li>6、強調實踐的反饋</li> <li>7、參與者能持續性給予課程回饋</li> </ol>

（續）



<p>愛丁堡大學 (University of Edinburgh) (引用自秦夢群，2007：6-7)</p>	<p>蘇格蘭的校長培育，乃以蘇格蘭校長證照制度為核心，以下發展出蘇格蘭校長標準 (Standard for Headship in Scotland, SHS)，其核心包含三個層面：「專業價值」、「關鍵功能」、及「專業能力」，而其中關鍵功能發展出十種核心活動：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、建置能傳送有效能學習與教學系統</li> <li>2、建立能創造與維持有效能學習與教學的精神與內容之歷程</li> <li>3、招募、選擇教學與支援的成員</li> <li>4、發展能共同提升表現的團體</li> <li>5、計畫、委派、評鑑團隊和個人的工作成果</li> <li>6、創造、維持並強化有效能的關係</li> <li>7、發展並溝通學校之價值、目標、政策與計畫</li> <li>8、發展並維持與家長、學生、董事會、外部單位與社區的參與</li> <li>9、確保並分配資源以支持有效能的學習與教學</li> <li>10、監控資源的運用</li> </ol>
--	--

(續)

<p style="text-align: center;">東歐校長培育課程 (Peter K., &amp; Charles F. W., 2008)</p>	<p>研究者指出東歐各國在校長培育課程需有 6 項技能及 5 種關心的對象，兩者形成兩個向度的矩陣，6 項技能包含：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、策略與過程規劃能力</li> <li>2、革新能力</li> <li>3、領導能力</li> <li>4、自我管理</li> <li>5、溝通能力</li> <li>6、指導能力</li> </ol> <p>而 5 種關心的對象分別是：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、教育事務</li> <li>2、教育組織</li> <li>3、教育組織內部及外部人員</li> <li>4、教育資源</li> <li>5、外部關係</li> </ol>
---	--

資料來源：研究者自行整理

綜合上表與美國證聯會校長專業標準之內容分析，可得知其校長培育課程內容上與近年國外校長培育課程的發展趨勢大致相同，經歸納分析後有以下共同之培育能力向度，包含：

- 一、學校經營與資源管理
- 二、行政管理能力
- 三、課程與教學領導
- 四、社區與公共關係
- 五、成員專業成長
- 六、團隊學習與合作
- 七、永續發展

以上七項校長應具備的領導能力向度已被多數國家設定為訂定校長培育課



程之標準，因此國內校長培育機構在設計校長培育課程時，其課程內容可參考此七項向度作為課程規劃考量。

### 第三節 校長培育課程之評析

#### 第一項 國內校長培育課程評析

##### 一、國內校長培育、儲訓機構分析

早期我國校長採用派任制，而自 2001 年起，政府於中央增設校長儲訓機構，並支持地方政府將此業務委託相關機構辦理。2012 年國內現行校長培育之權責單位儲訓單位有四、培育單位有四，前者為國家教育研究院、臺北市教師研習中心、高雄市政府公務人力發展中心、國立臺中教育大學國中小校長儲訓班；後者為國立政治大學校長培育中心、國立臺北師範大學中等學校校長培育與專業發展中心、臺北市立教育大學中小學校長培育及專業發展中心、國立臺北教育大學中小學校長培育與專業發展中心。其送訓單位與送訓校長類別，詳如表 2-4 所示：

表 2-6 我國校長儲訓與培育之辦理機構

主辦單位	辦理機構	送訓縣市	送訓類別
校長儲訓機構	國家教育研究院	新竹市、雲林縣、 嘉義市、嘉義縣、 臺南縣、臺南市、 屏東縣、花蓮縣、 臺東縣、澎湖縣、 金門縣、連江縣	中小學校長
	臺北市教師研習中心	臺北市、苗栗縣	中小學校長
	高雄市政府 公務人力發展中心	高雄市	中小學校長
	國立臺中教育大學 國中小校長儲訓班	臺中縣、彰化縣、 南投縣	中小學校長
校長培育機構	國立政治大學 校長培育中心	臺北市、桃園縣、 苗栗縣	中小學校長
	國立臺灣師範大學 中等學校校長培育與 專業發展中心	臺北市	中等學校校長
	臺北市立教育大學 中小學校長培育及 專業發展中心	臺北市	中小學校長
	國立臺北教育大學 中小學校長培育與 專業發展中心	至九十四學年度已 無，改為校長專業 發展博士學分班	中小學校長

資料來源：本表修改自李冠嫻（2007：42）。

由上述資料可知，目前臺灣國民中小學校長培育、儲訓機構仍有分歧，而因此此在課程上也無統一之標準可言，各培育、儲訓機構皆依照自行設定之標準規劃課程。

## 二、國內校長培育、儲訓課程分析

楊振昇（1999）認為國小校長的儲訓課程內容，其缺乏「教學領導者」觀念建立與能力培養，因此行政領導與教學領導的課程應兼顧，才能將校長培養成為「教師的教師」；王保進（2002）研究指出，現任國小校長對職前儲訓方案的整體滿意度、學習情形，以及對其專業能力的提升程度，評價皆十分良好，然而就課程上，仍稍嫌有不足，如：校長心理壓力、調適校園危機處理、學校公共關係、教育行政領導、學校本位課程發展、教育行政決定、教育行政溝通、人際關係、學校總務、學校主計等；魏惠娟（2003）則認為近年學校領導人的培訓方案，無論在課程設計或實務操作上，其本質都沒有太大的差異。葉信一（2005）研究探討國內校長職前儲訓課程之實施後發現，國內現行校長儲訓制度之課程未周全考量，仍然有許多必須改善之空間。

林文律（2001）指出，「課程」是培訓中小學校長是否成為優秀領導者的重要關鍵，校長培訓課程除考量理論外，尚須有嚴謹的課程設計程序，如此才可有效達成人才培訓的目標，因此，校長培育的課程設計，應從校長所應具備的知識、能力與心向三方面加以考慮。各研究均顯示校長培育課程之重要意義，並提出可能之規劃設計方向。

基於此，本研究首先彙整現行國內實施校長培育之權責單位規劃之課程內涵，詳如表 2-7，緊接著探討國內相關校長培育與儲訓課程內涵之研究報告，整理其結論與建議，詳如表 2-8。

表 2-7 我國校長培育及儲訓機構課程內容彙整表

校長儲訓機構	課程內涵
<p>國立教育研究院</p>	<p>以第 130 期國小校長儲訓班之課程（2012.03.05~2012.04.27 八週）為例：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規劃以「校長專業培訓課程」、「校長現場實習課程」與「校長師傅教導課程」三部分為核心。</li> <li>2. 其下分別再細分為「校長專業責任」、「校務發展」、「行政管理」、「學校公關與行銷」、「課程與教學領導」、「學校永續經營與規劃」、「教育法規」、「實習與觀摩」等八大類課程。</li> </ol>
<p>臺北市 教師研習中心</p>	<p>該中心之校長儲訓課程共有六個面向，依其時數安排多寡分別為：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校行政實務</li> <li>2. 教育專業知能</li> <li>3. 領導才能</li> <li>4. 通識教育</li> <li>5. 教育政策</li> <li>6. 課程與教學等。</li> </ol>
<p>高雄市政府 公務人力發展中心</p>	<p>在國小校長儲訓課程計有四個面向，就時數安排多寡依序為：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通識教育</li> <li>2. 教育專業知能</li> <li>3. 學校行政實務</li> <li>4. 教育政策等四個面向。</li> </ol>
<p>國立臺中教育大學 國民中小學校長儲訓班</p>	<p>課程內容，除包含講師教授校長理論與實務相關課程以外，亦包含 2 週的學員至各縣市學校現場實務實習。</p>

(續)

校長培育機構	課程內容
<p>國立政治大學 校長培育中心</p>	<p>課程內涵包含 6 大核心能力領域，每領域 4 門課程：</p> <p>1.校務發展</p> <p>(1) 本縣教育政策專題</p> <p>(2) 學校特色發展與策略管理專題</p> <p>(3) 學校效能與品質管理專題</p> <p>(4) 校務計畫與校務評鑑專題</p> <p>2.行政管理</p> <p>(1) 當前教育行政與管理專題、</p> <p>(2) 人力資源管理專題</p> <p>(3) 組織設計變革專題</p> <p>(4) 校園危機管理專題</p> <p>3.教學領導</p> <p>(1) 課程領導與教學領導專題</p> <p>(2) 教育空間與環境規劃專題</p> <p>(3) 教師評鑑與教育評鑑專題</p> <p>(4) 教學視導與教學輔導專題</p> <p>4.公共關係</p> <p>(1) 公共關係理論與實務專題</p> <p>(2) 溝通與協商談判實務專題</p> <p>(3) 學校行銷理論與策略專題</p> <p>(4) 學校行政法規與實務專題</p>

(續)

<p>國立政治大學 校長培育中心</p>	<p>5.專業責任  (1) 校長生涯規劃專題  (2) 學校經營個案專題  (3) 學校現場實務專題  (4) 師傅校長教導專題</p> <p>6.專業發展  (1) 行政領導專題  (2) 行動研究專題  (3) 知識管理專題  (4) 行政倫理專題</p>
<p>國立臺灣師範大學－中等學校 校長培育與專業發展中心</p>	<p>1.教育學理論基礎  2.協商與談判  3.當前教育政策與教育革新  4.會議主持技巧與實務  5.校長領導理論與實務  6.學校組織變革與創新管理  7.教育行政倫理  8.課程及教育革新趨勢</p>
<p>臺北市立教育大學 中小學校長培育及專業發展中心</p>	<p>1.校務計畫與評鑑  2.資訊系統與科技管理  3.教育領導與決策專題  4.臨床實習  5.教育政策分析專題  6.人際關係與溝通專題</p>
<p>國立臺北教育大學 中小學校長培育與專業發展中心</p>	<p>1.教育政策與教育改革  2.學校建築與校園規劃  3.行動研究專題  4.校長領導臨校實習  5.教學領導專題</p>

資料來源：本表修改自李冠嫻（2007：47）

分析表 2-7 中之資料，可得知我國國民中小學校長培育及儲訓課程之規劃，大致可分為二種規劃方式，一是以課程實施內容作為分類，另一是以校長所需的核心理能力作為分類，而各類別下又包含其核心理領域科目，兩者皆列出校長各應修習之課程內容。李俊湖（2002）也指出，自 1965 年開始由國民學校教師研習會所辦理之「臺灣省國民學校校長主任儲備訓練班」開始已逾四十年之久，目前臺灣各縣市辦理之中小學校長培訓課程，時間雖有長短，但大體培訓方式仍與國教研習會（已併入國家教育研究院）大同小異。然而，在細部課程之規劃上，尚未有明確而可以統一依循之標準，尤其校長培訓課程的訂定基礎，應涵蓋校長所必備的專業能力，其專業能力之認定仍有分歧。

表 2-8 近年研究者對於校長培育課程之研究結果分析

研究者	年代	對校長培育規劃之建議
陳金生	2000	1、應加強校園危機處理能力 2、設計增進人際互動的活動方式
王東榮	2001	課程兼重教育行政理論、學校領導實務、校務決策實習等。
施宏彥	2001	1、課程應屬研究所層級，課程包含一般教育領域課程及教育行政領域教學方法為實務研討，問題解決方案討論 2、師資以聘請由具有國民小學校長、主任或教育行政經歷之大專院校教授擔任。
單小琳	2002	理論與實務兼顧，減少理論課程或學分，增加實務層面。多遴選有實務經驗之角色擔綱，並建議外聘企業人士擔任以汲取企業界之經驗。以成人學習原則切入，重視小組合夥模式學習。
王保進	2002	加強校園危機處理、校長心理壓力調適、學校公共關係、學校本位課程發展、教育行政領導、學校總務、學校行政決定、教育行政溝通及人際關係等課程。

(續)



魏惠娟	2003	規劃的觀點以學習型組織，有效能學校理論與相關研究為課程設計的基礎；培育課程設計建議在方案規劃之初即邀請校長參與規劃
李中玉	2003	內容可再加入「人際溝通」、「學校公共關係」、「校長心理壓力及情緒調整」；儲訓課程之編排應以實務為重
許美雲	2004	增加「危機處理」、「法律知識」、「公共關係」、「人際互動」等課程；講授方式外應更多元化，如個案探討，分組討論、或以實施方式演練進行
鄭如秀	2009	1、校長儲訓之實務實習課程的建置實屬重要，並以「標竿學校參訪課程」最具實質幫助。 2、應重視校長專業能力的涵養，並以「行政管理能力」為重。
林冠良	2010	1、課程之安排宜貼近校長實務面，聚焦在專業能力之培養。 2、博雅通識課程應培養校長之博雅宏觀的氣度，建議增加人文素養相關課程。 3、適度延長學校實習課程，落實師徒制之實習方式。 4、課程雖能有效提升行政管理與領導能力，但仍需依專業能力規劃課程。

資料來源：本表修改自李冠嫻（2007：50）

由上表 2-8 之分析，近年國內研究者對於校長培育課程之內涵分析與檢視，其提供了參考與規劃的方向，大多建議課程應兼顧理論及實務兩方面，尤其在實務課程方面需在加強。葉信一（2005）研究也指出，現行國內缺乏英、美等國之校長培育專責機構及國家認可的校長專業標準，以使各縣市候用校長儲訓班所開設的課程差異甚大。

另外國內針對校長培育與儲訓相關研究，兩方面皆有持續性發展，但針對「培育課程」或「儲訓課程」之研究則相對較少；根據研究者整理國內碩博士論文與相關研究，分析「校長培育課程」或「校長儲訓課程」相關之研究，研究成果計

有 24 篇，數量上雖有成長，但仍屬少量。

探討校長培育為研究主旨之篇章，早期內容多以討論校長角色的定位、校長所需知識與能力、校長工作性質與工作分析以及現況分析為主（林文律，1999；林海清，2000；楊振昇，1998；秦夢群，1999）。而其中各學者對當時現況的反省提供後續研究頗多啟示，表 2-9 即針對本研究主題相關之研究結論，進行分析如下：

表 2-9 國民中小學校長培育課程相關研究彙整表

研究者	論文名稱	研究方法	研究結果
陳金生 (1999)	國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究	文獻分析 問卷調查	1. 國小校長對職前儲訓課程之整體及各層面的滿意程度頗高。在分項層面中，以「課程及活動規劃」層面的滿意度最高；「行政專業素養」層面的幫助最大。 2. 國小校長認為儲訓課程最應該再增加的課程內容前六項依序為：「校園危機處理」、「校長心理壓力調適」、「學校公共關係」、「學校本位課程發展」、「教育行政領導」及「學校總務」等方面的課程。

(續)

<p>王東榮 (2000)</p>	<p>國民小學校長培育 制度之研究--以雲 林縣為例</p>	<p>問卷調查 訪談</p>	<p>1.國小校長儲訓的課程及步驟可分為：學校領導統御及教育行政管理兩方面。</p> <p>2.國小校長儲訓課程設計方式兼重教育行政理論、學校領導實務、校務決策實習。</p> <p>3.前提為校長必須曾修教育行政課程。</p>
<p>施宏彥 (2000)</p>	<p>國民小學校長培育 模式之研究</p>	<p>文獻探討 問卷調查 訪談</p>	<p>針對國小校長應修習課程與教學方式：</p> <p>1.國民小學校長培育課程應屬研究所層級課程；國民小學校長培育課程應兼採研習時數及學分數方式計算。</p> <p>2.國民小學校長培育課程以學分計算者，應修習與研究所同學分數，以研習時數計算者應修習約十二週以上。</p> <p>3.校長培育課程包含「一般教育領域」課程及「教育行政領域」課程。國民小學校長培育課程應採取的教學方式有實務研討、問題解決方案討論等。</p> <p>4.具有碩士學位者仍需參加校長培育課程及校長實習課程。</p>

(續)

<p>張峰榮 (2001)</p>	<p>從國小校長觀點看 國小校長專業能力 及培育課程之研究</p>	<p>德懷術 問卷調查</p>	<p>研究旨從國小校長的觀點了解 國小校長專業能力及培育課 程，並發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.將國小校長專業能力分基本修 養、教學領導、行政經營管理及 公共關係等四個領域，共 51 項。</li> <li>2.將國小校長培育課程分基本修 養、教學領導、行政經營管理及 公共關係等四個領域，共 49 項。</li> </ol>
<p>周幸吟 (2001)</p>	<p>中英中小學校長培 訓與任用制度之比 較研究</p>	<p>文獻分析 比較研究</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.英國校長培訓之課程類型最大 的特色為大量使用資訊與通訊 科技 (ICT)，而我國校長培訓課 程的特色在於特別重視社交性 的課程規劃。</li> <li>2.英國校長培訓課程之內容以國 家校長標準為基架進行設計，因 此各培訓中心有統一的基本能 力養成，而我國培訓課程並無所 謂校長表現標準為基礎，因此各 單位所規劃之課程內容不盡相 同。</li> <li>3.英國在校長培訓課程規劃上， 十分重視個別差異，而我國校長 培訓在彈性課程規劃上有明顯 不足。</li> </ol>

(續)

<p>李中玉 (2001)</p>	<p>國小校長儲訓制度的變革與相關問題之研究</p>	<p>文獻分析 問卷調查</p>	<p>1.儲訓課程由縣市政府自辦較偏重行政實務，學術單位較偏重理論。</p> <p>2.行政實務課程分析對滿意度、學習影響及工作幫助程度高。</p> <p>3.課程應邀請績優校長擔任講師作經驗傳承，或擔任生活輔導員經驗分享。</p> <p>4.儲訓課程內容再增加「人際溝通、學校公共關係」、「校長心理壓力及情緒調整」。</p>
<p>洪梅炤 (2002)</p>	<p>海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究</p>	<p>文獻探討 訪談 比較法</p>	<p>1.兩岸比較，大陸地區的實習時間較長與較為落實，臺灣地區實習課程時間短且較流於形式化。臺灣重視領導與管理課程，大陸則著重思想與管理課程。</p> <p>2.教學方法，均需加強實務問題導向學習，及校長特質能力、尤其情緒知能之課程。</p> <p>3.培育課程相關建議為：</p> <p>(1)應建立以能力指標的中小學校長培育課程綱要，落實實習課程，加強實務理論間聯結。</p> <p>(2)校長培育教學方式宜採實務探討及問題中心學習方式。並訂定在職教育最低要求時數。</p>

(續)

<p>魏昭雄 (2003)</p>	<p>國中校長職前儲訓 課程之研究</p>	<p>問卷調查</p>	<p>探討雲嘉南地區國中校長對於職前儲訓課程的看法與儲訓後對校務領導的影響發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職前儲訓課程研習後，在工作領域領導上，具有中高程度的影響。校長對職前儲訓所安排課程具有中高滿意度。</li> <li>2. 對職前儲訓認為應該再增加校園危機處理方面等 20 多類的課程。</li> </ol>
<p>許美雲 (2003)</p>	<p>國民小學校長儲訓 課程規劃與專業能力 培養之研究</p>	<p>文獻分析 問卷調查</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小校長對職前儲訓課程之整體規劃滿意程度頗高。校長高度傾向由教育部統籌規劃辦理儲訓事宜。</li> <li>2. 儲訓課程內容再增加「危機處理、法律知識、公共關係」等課程。</li> </ol>
<p>陳田雄 (2005)</p>	<p>地方政府自辦中小 校長職前儲訓課程 之研究：以臺中縣 為例</p>	<p>焦點團體訪 談 個別訪談</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 臺中縣政府自辦國中小校長職前儲訓課程之內容共五大類，兼顧理論與實務，並融入地方教育事務。</li> <li>2. 改進之處：實務性課程之比例應大於理論課程（40%-60%）、增加儲訓課程時數、由專門的研習訓練中心辦理、由政府負擔一半的儲訓經費、邀請知名學者專家教授教育理論與實務觀念以及績優校長擔任講師作經驗傳承或擔任生活輔導員作經驗分享、學校實習最好應以 1 對 1 方式進行。</li> </ol>

(續)



林冠良 (2010)	國民小學校長儲訓 課程之探討	質性訪談 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.儲訓課程過於偏重理論應加強實作的比重。</li> <li>2.課程之安排宜貼近校長實務面，聚焦在專業能力之培養。</li> <li>3.博雅通識課程應培養校長之博雅宏觀的氣度，建議增加人文素養相關課程。</li> <li>4.適度延長學校實習課程，落實師徒制之實習方式。</li> <li>5.課程雖能有效提升行政管理與領導能力，但仍需依專業能力規劃課程。</li> <li>6.採用集中儲訓方式，擴展學員人脈資源。</li> </ol>
---------------	-------------------	--------------	--

資料來源：研究者自行整理

綜合上述相關研究報告，本研究歸納以下三項前述之研究重點：

一、背景變項多以校長培育制度或儲訓機構成效為主，校長培育課程之設計規劃仍有待進一步探討

近年國民中小學校長培育課程相關研究之背景變項，大致可分為探討整理校長培育制度之源流發展、校長培育課程設計，或分析不同縣市校長培育機構之辦理成效，亦有針對國內外培育課程與制度提出發展建議。截至目前現階段各縣市在校長培育上的研究，發現對於校長職前儲訓課程的整體滿意程度，不因個人背景、學校環境、以及儲訓期別之差異而有所不同。而在分項層面中，僅生活環境層面有所差異。近年國內外相關培育機構之探討，則多數建議現行培育主管機構應統籌設立，以及校長培育課程規劃標準應再進行改善，並建立以校長領導能力指標為準的中小學校長培育課程綱要。



收集過去在校長培育相關研究之分析，針對校長培育課程內容之研究，大多僅給予增設課程、或提出校長培育課程應重新訂定統一標準，但未有校長培育課程所應比照的校長領導標準，準此，本研究以校長培育領域為主之專家學者為施測對象，進一步分析規劃出可供參考之國民中小學校長領導能力指標權重體系，針對分析出的校長領導能力指標之重要程度應有何種先後順序加以探討。

## 二、校長培育課程對校長角色定位與專業能力並不明確

楊振昇（1999）針對當時校長儲訓課程內容加以分析指出，過去課程設計過度偏重專家學者的講述方式、課程內容缺乏校長為「教學領導」觀念的建立與能力的培養、欠缺校長實習制度以及職前培訓課程的成效與回饋，此方面課程內涵尚待加強。因此主張，應導入「校長為教學領導者」之觀念，因應方式有：（一）在課程上應建立切合受訓人員未來需求的模式，避免職前的培訓流於形式；（二）強化校長的教學領導能力，並強化其教學領導者的角色認知；（三）應延長職前培訓的時間，並規劃實習課程；（四）應以不定期正式或非正式的方式，進行課程的檢討與回饋。葉信一（2005）亦指出，將校長角色內涵與培訓課程內容進行實質之對照檢核，較之純粹討論校長角色與工作內涵之見解更有價值。

準此，本研究首先探討校長培育課程之內涵，以及校長培育課程中之目標，並統整國內外各培育機構所設定的校長領導能力標準，最後進行校長領導能力指標之權重分析。

## 三、研究方法多以文獻分析、質性訪談，課程內容規劃建議較為籠統

近年國民中小學校長培育課程之研究，大多以文獻分析、問卷調查及訪談法作為研究實施流程，以進行儲訓培育制度之瞭解並探討實施現狀，並提出相關建議，而探討其訪談結果之呈現，對於培育課程之建議多有重覆之處。例如研究結果提出課程應增加之科目建議，多提及校園危機處理、校長心理壓力調適、學校

經營領導方法、學校主計、人際關係及學校總務等課程，或建議實務、實習課程之比例應提升，實有見樹不見林之感。

準此，本研究首先進行文獻分析 (literature review)，並參照美國跨州學校領導標準證照聯合會 (ISLLC) 所提出的「ISLLC 學校領導者標準」，進一步修正成為適合國內教育現況之「國民中小學校長領導能力指標」，並將指標進行權重分析，根據校長所應獲得領導能力之先後順序，作為校長培育單位在訂定校長培育課程安排之參考依據，是為本研究方法之實施流程。

## 第二項 國外校長培育課程評析

目前英、美兩國的校長培育課程，乃由國家機關或受委託之校長培育機構進行規畫，各地區、各州雖有部分差異，但課程設計原則仍遵循著統一標準的大方向規劃，例如美國學校管理者協會、美國中學校長協會、美國小學校長協會皆遵照而 ISLLC 的標準訂定；而英國則是在教育與技能部所屬的國家學校領導學院 NCSL 所訂定。

比較特別的部分是美國有以學區為基礎的校長培育課程，在許多情況下，學區教育行政人員和其他的教育團體形成合作夥伴，建立一個精簡的課程，以產生屬於他們的領導者願景，這些培育課程的特點是側重於實務經驗，並針對學區的特殊需要而產生的實用課程。

例如在亞歷桑納州立大學所建立的校長培育課程，是由大學本身與西南教育公平與語言多樣性中心，以及四個高需求的都市學校所形成的夥伴關係。其目的是發展出學習者中心的領導計畫，強調以學習者為中心的領導，建立系統思維以及社區的領導 (School Leadership Program; Awards: School Leadership 2002 Grant

Abstracts, 2002)。

除了國營教育機構或公立大學合作發展的校長培育課程外，美國其他的校長培育課程設計來源也包括獨立的非營利組織，以及越來越多以營利為目的的高等教育機構，例如 NewLeaders for NewSchools(NLNS)以及“知識就是力量課程”(KIPP)領導學院，這些機構的校長培育創新課程及招生過程都獲得大多數國家的關注，例如 NLNS 已被 Fast Company 雜誌評定為「能改變世界的 20 個團體」之一。(Dahle, 2004, p. 45)。

NewLeaders 目前的校長培育課程為 Emerging Leaders Program (新興領導人課程)，其設計的校長培育課程主要是讓學校領導者能獲得有價值的新概念和技能，課程內容主要包括下列四項 (NewLeaders, n.d.)：

(一) 成人領導：激勵團隊並相信所有學校的成功及團隊能力，為實現目標建立信任關係，給予建設性的反饋意見，形成有效的會議

(二) 教學領導：設定學校成功為其理想目標，透過指導團隊的完整數據週期分析，以及觀察並指導教師改進教學

(三) 文化領導：建立學習方向，建立教學團隊及學生在面對困難工作的效能感，以及建立自身發展的個人責任

(四) 個人領導力：接收反饋和自我反映而不斷進步

而 KIPP 的校長培育課程的重點包括：(一) 以校長角色為核心的問題發想與批判性思考；(二) 學校當前狀態評估，制定戰略計畫；(三) 了解如何調整其組織的使命、願景、價值觀和目標；(四) 建立學校各利害關係人的公共關係；(五) 建立學校績效管理系統，訂定教師績效目標；(六) 提升學校營運與管理，包含財務管理及教育法律或其他相關法規 (七) 制定學校教師的專業進修策略 (八)

運用教學領導，提升學生學習成就（KIPP Foundation, n.d.）。

而另一方面，東歐國家近年也開始重視校長培育課程的內容規劃(Peter K., & Charles F. W., 2008)，除了傳統理論的學習外，也將實務課程的成分及比例加重，只有如此才能將理論實際運用於學校現場，而研究歸納了其良好的校長培育課程內容特徵，包含：1、提供循環的學習機會；2、實際問題的解決；3、從實務情境中學習理論；4、提供一個整合式的解決策略框架；5、提供參與者發現問題解決的機會；6、產出能解決問題並能夠移轉至其他問題的知識。因此，足見東歐校長培育課程在實務課程方面十分重視，與我國校長培育課程偏重理論的情形大相逕庭。

目前世界各國在校長培育課程的規劃上，明顯傾向由國家設立統一專責機構，或是由國家承認的非營利組織進行校長培育課程標準的建立，比較明顯的影響在於校長培育機構在設計校長培育課程時，能夠有統一的指標或任務可供確認，對於校長專業能力的認定，各地區各州皆有相同標準，無需擔心校長是否會因參與不同培育機構，而有修習之領導能力或專業能力產生差異之問題。

## 第三章 研究設計與實施

本研究旨在建構我國國民中小學校長領導能力指標權重體系，藉以提供校長培育課程設計之標準、修習比例與安排課程先後之規劃參考。首先針對本研究之研究架構予以闡述；其次說明本研究之研究工具、研究對象；最後則闡述本研究之實施程序及資料處理與分析。

### 第一節 研究架構

本研究旨在建構我國國民中小學校長領導能力指標權重體系，在參照指標方面，研究者以美國「跨州學校領導標準證照聯合會 (ISLLC)」所提供的「教育領導政策標準：2008」作為基礎進行分析，將標準中各層面下的指標進行檢視，再將相近能力的指標加以合併，避免指標數量過多，最後歸納出校長領導能力指標之六個指標層面，分別為（一）學習願景；（二）學校文化與教學方案；（三）組織運作與資源管理；（四）社區合作與回應需求；（五）正直公平與道德行動；（六）探究各項背景脈絡。

原始的「教育領導政策標準：2008」所提供的校長領導能力指標層面與修正後的指標層面相同皆為六項，惟在各指標層面下的能力指標略有合併，之後運用分析網路程序法 (Analytic Network Process, ANP) 評定指標層面及其層面下指標，分析出校長領導能力指標權重體系，研究架構如圖 3-1 所示：

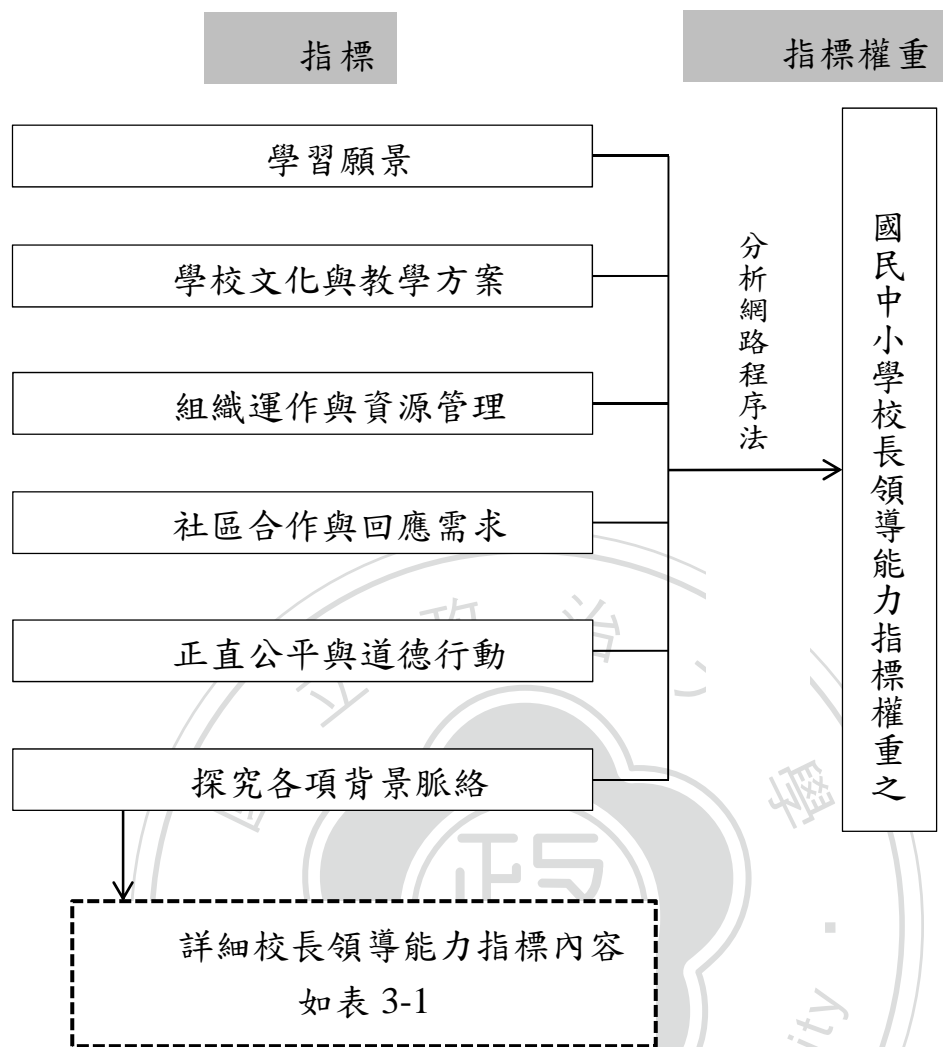


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究工具

### 第一項 問卷編製

本研究所使用之研究工具美國 ISLLC 證聯會所提供的「教育領導政策標準」：



2008」，並將其中六大指標向度下之指標項目略為合併修正，其中各向度下所包含之指標內容如表 3-1：

表 3-1 國民中小學校長領導能力指標向度與內容

校長領導能力 指標向度	校長領導能力指標內容
學習願景	1. 合作發展與共享
	2. 蒐集與使用資料
	3. 創造與執行計畫
	4. 持續改進並監控修正
學校文化與 教學方案	1. 培養高度期望文化
	2. 創造嚴謹連貫課程
	3. 個人化與科技化學習環境
	4. 發展績效評估系統
	5. 提升教師專業能力
組織運作與 資源管理	1. 監控與評鑑管理系統
	2. 有效運用各項資源
	3. 確保教職員生福利與安全
	4. 發展分佈式領導能力
	5. 聚焦高品質教學與學習
社區合作與 回應需求	1. 蒐集分析教育環境資料
	2. 理解社區文化差異
	3. 建立並維持正向關係
	4. 建立並維持具生產力之關係
正直公平與 道德行動	1. 塑造道德行為的原則
	2. 保衛民主平等的價值
	3. 評估決策時的道德及法律後果
	4. 促進社會正義
探究各項背景脈絡	1. 支持孩童、家庭與照護者
	2. 採取行動影響各地學生學習
	3. 評估、分析並參與新興議題



本研究即根據此 6 個指標向度，以及向度下的 25 個指標內容，將運用分析網路程序法（Analytic network process）對專家學者進行問卷發放，以建立其權重體系。

## 第二項 分析網路程序法

分析網路程序法（Analytic Network Process；ANP）是由 Saaty 於 1996 年所提出的理論（Saaty, 1996），它是以分析層級程序法（Analytic Hierarchy Process, AHP）為基礎，將 AHP 加上相互依存以及回饋關係，目的是要克服傳統 AHP 法所假設階層準則與其它階層準則或可行方案間彼此相互獨立，Saaty 與 Vargas（2006）指出可以用圖形來呈現構成集群與元素間相依性之交互影響，並以箭頭符號來表示彼此間的關係與交互影響。AHP 與 ANP 的差異我們可透過圖 3-2 及圖 3-3 來說明其不同的結構特性，其中圓圈表示集群，單向箭頭說明群組間單向的外部依存關係，雙向箭頭也表示集群間彼此具有外部依存的相依關係，迴路線表示集群具有內部相依性。

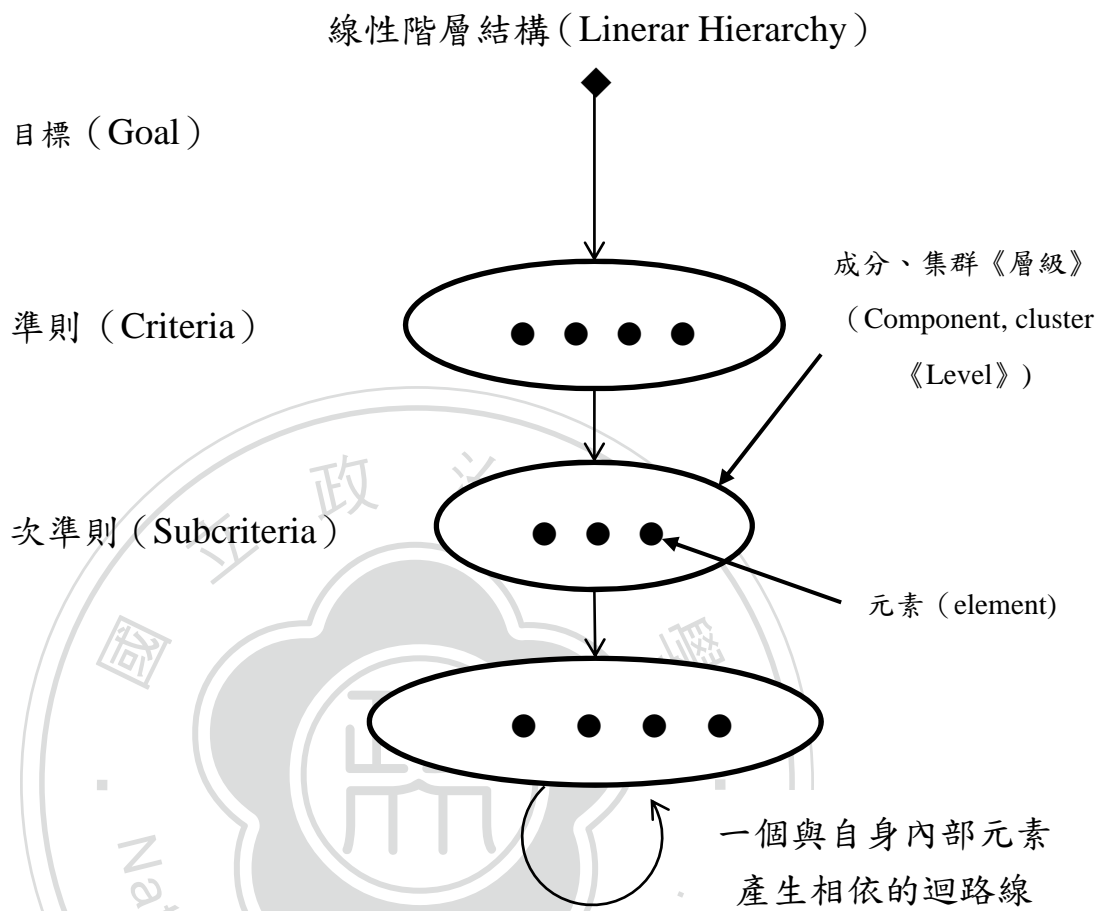
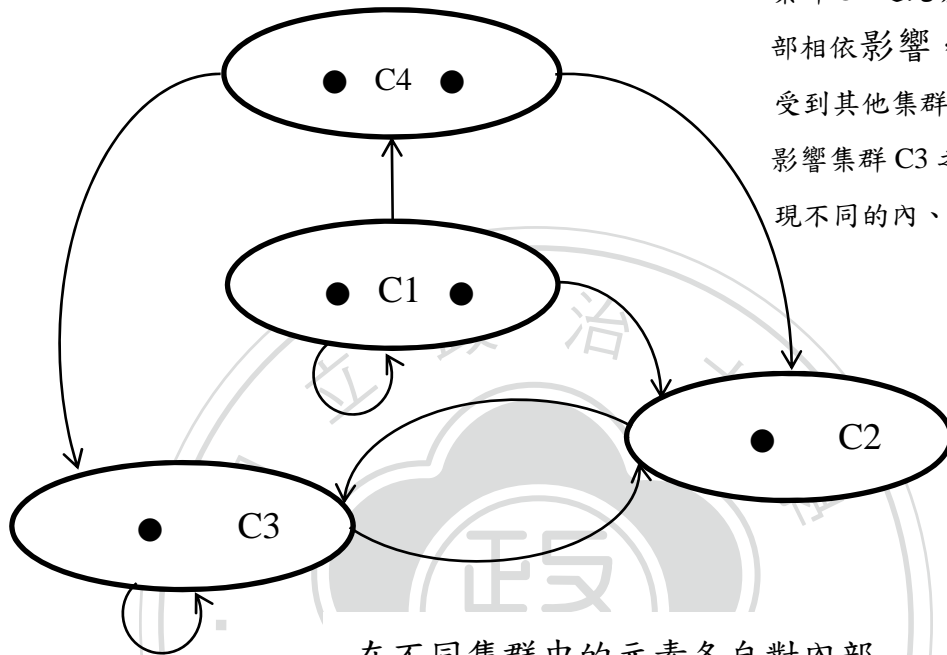


圖 3-2 AHP 線性階層結構圖

在各自的元素間，集群具有內部相依  
與外部相依的回饋網路結構



集群 C2 之元素受到 C1 的外部相依影響，而集群 C2 亦受到其他集群影響，同時也影響集群 C3 之元素，各自呈現不同的內、外部相依關係

在不同集群中的元素各自對內部  
或集群外部產生相依的迴路線

圖 3-3 ANP 網路階層結構圖

分析層級程序法是一種單目標多準則的評估方法，主要將決策問題分解為垂直階層的關係，再透過量化的判斷進行評估。分析層級程序法的基本假設為，同一階層的元素間必須互相獨立。在此假設下，問題的架構將強制轉變為不合理的階層關係，而且在較複雜決策問題中，將使得原本的問題結構變形，進而影響到決策品質。近年來許多社會科學的研究發現，許多決策問題已無法僅使用 AHP 之層級結構方式來呈現高度複雜的關聯性，因其上下層級間具有某種程度的相互影響，且低層元素對高層元素存在著相互依存關係 (Saaty & Takizawa, 1986; Saaty, 1996)，因此，如果將方案與準則間存在著相互依存及回饋關係納入考量，並且

針對此關係，運用超級矩陣（Super Matrix）來計算相對權重，這種改良式的 AHP 分析法即命名為 ANP 分析法。實際上，AHP 分析法可視為 ANP 分析法的一個特例。有關 AHP 法與 ANP 法之比較可參照表 3-2：

表 3-2 分析層級程序法 AHP 與分析網路程序法 ANP 之比較表

項目	分析層級程序法（AHP）	分析網路程序法（ANP）
元素間關係	同層級元素相互獨立，層與層間元素雖有相關但影響向向為由上層自下層。	同層級元素以及層級與層級間元素互相依賴。
結構特性	線性結構。	非線性結構。
回饋關係	無回饋關係	存在著相互回饋關係。
權重計算	成對比較矩陣。	超級矩陣。
元素比較基礎	以目標為元素比較基礎。	以指定評估項目為元素比較基礎。

資料來源：鄧振源（2005）

從表 3-2 可得知分析網路程序法（ANP）的主要特性在於：

（一）元素及集群間存在相互依賴關係

各集群間具之依存關係，其依存關係具有單向也有雙向的形態。

（二）集群及元素間呈現非線性結構

傳統 AHP 僅有單向的層級架構，而 ANP 則以網路非線性結構方式呈現。

（三）具回饋關係

ANP 法具有回饋的影響性，因此使集群間形成網路結構，進而產生不同的依存關係存在。

#### (四) 權重計算採超級矩陣方式計算

AHP 法的權重計算方式為簡單矩陣運算，亦即只能計算各階層獨立因子在階層下的相對權重。而 ANP 則使用超級矩陣將所有元素的相互關係納入考量，將元素採成雙比較方式評估兩元素的相互權重，此為子矩陣之權重值，經計算轉換後可得到子矩陣之特徵向量 (eigenvector)，將所有子矩陣結合成一個超級矩陣，經過極限化並考量各因子間的相互關係後，可求得該因子在整體結構中的相對權重。

#### (五) 指定評估項目作為評比基礎

AHP 法中通常以決策者所關心之目標（例如：品質或利潤等）作為評比基礎，在鎖定的單一目標下發展其他相關之影響元素，最後求得該元素之相對權重，單一目標評比基礎的架構下，各元素在整體的重要程度中無法客觀呈現。而 ANP 是選定多個準則為評比基礎，在此架構下，評比出各元素之相對權重，最後再彙整到超級矩陣中做極化運算後，求得在多個準則為評比基礎的條件下，元素的整體相對權重。

由於課程的設計與安排上，培育機構必須要考慮到學員的程度與培育課程中校長應具備的領導能力比重與安排修習順序，傳統 AHP 法將各準則視為獨立，但實際上培育課程中所含有的校長領導能力彼此是有所關聯的，運用 ANP 法能找出校長領導能力指標的權重與相互依存關係，因此能得知各指標在課程設計上的先後順序，能使培育機構在訂定校長培育課程時能依照核心比重進行課程的安排，才能使課程更具系統與高度一致性，也才能符合文獻中所指出，最優秀的課程應具有願景、目的、達成目標以及內外部一致性的連貫程度。

### 第三項 Super Decisions 軟體簡介

Super Decisions 為一種多準則決策分析的軟體，是由 Rozann Saaty 與 William Adams 共同發展而成，藉以應用於決策過程中可能包含相依(Dependence)與回饋(Feedback)的複雜關係，同時也改善了當初由 Dr. Thomas Saaty 等人所發展出的 Expert Choice 軟體帶來的研究限制。Satty(1996)針對 AHP 進行改良，將相依關係與回饋效果納入(包括：集群內元素與集群間的交互作用及回饋效果)發展出 ANP，並運用超級矩陣將相互依賴的影響程度運算求出。Super Decisions 軟體的研發，讓決策者可以很輕鬆的針對問題進行分析，省去了運算時間，且直覺的對話視窗與圖形化的介面，使研究者操作便利，另可將報表輸出至 Excel 中，方便撰寫分析計畫。目前 Super Decisions 尚在發展中，其操作軟體可從其專屬網路中下載安裝，因此無取得成本之問題。

### 第三節 研究對象

一般而言，分析網路程序法主要依問題的特性來確定目標為何，並依據問題所涉及的領域尋找專家。一般來說，專家人數不宜過多也不宜過少，目前國內博碩士論文以專家學者為研究對象所進行的研究，評比或意見調查問卷發放人數範圍約為 5-15 人間，Parente 與 Anderson-Parente (1987) 則認為研究中尋求專家諮詢意見或問卷施測，專家人數無須設定上限，但扣除中途退出者，在整個研究結束前，持續參與的專家成員至少應在 10 位以上，因此本研究選定 13 位專家成員作為問卷施測總人數，以對各指標內容進行重要性評比，學者專家名單臚列如表

3-3 :

表 3-3 國民中小學校長領導能力指標權重調查問卷學者專家名單

姓名	服務單位及職稱
丁一顧	臺北市教育大學教育行政與評鑑研究所副教授
吳勁甫	國立中興大學教師專業發展研究所助理教授
林文律	國立臺北教育大學教育經營與管理學系副教授
林志成	國立新竹教育大學教育學系教授
林梅琴	輔仁大學教育領導與發展研究所所長
孫志麟	國立臺北教育大學教育經營與管理學系系主任
張芳全	國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授
黃旭鈞	臺北市教育大學教育行政與評鑑研究所助理教授
蔡進雄	國家教育研究院教育制度及政策研究中心主任
鄭崇趁	國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授
魯先華	國立臺灣師範大學教育學系副教授
濮世緯	東吳大學師資培育中心助理教授
謝傳崇	國立新竹教育大學教育學系助理教授

註：依姓氏筆劃排列



## 第四節 實施程序

本研究應用分析網路程序法分析國民中小學校長之領導能力，同時利用複數學者專家對能力重要性程度進行判斷，其決策程序如圖 3-4 所示：

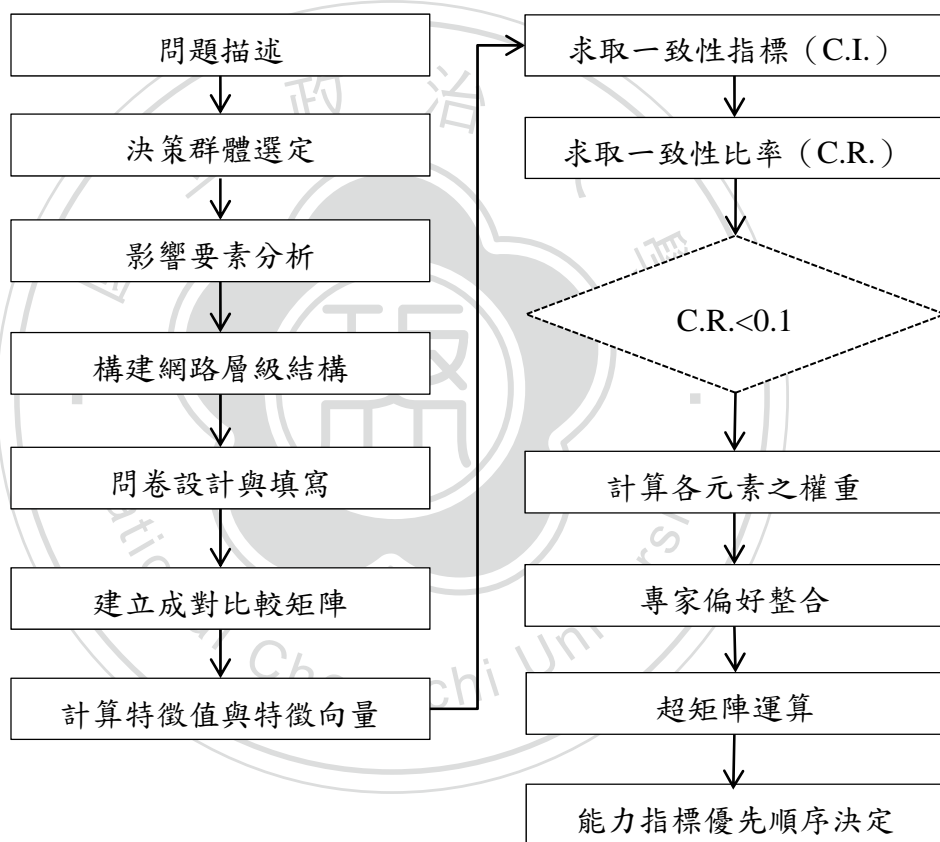


圖 3-4 本研究 ANP 法實施流程圖

## 第五節 資料處理與分析

本研究採用網路層級分析法 (ANP)，因 ANP 方法可以考量到構面及準則的相依及回饋性，實際生活中大部分的問題也都存在著相互依存以及回饋的關係，而課程的安排順序及比重實際上無法獨立分別比較，因此 ANP 評估方式會比 AHP 更符合實際情況。Laura 與 Adrien 曾說明分析網路程序法的操作步驟可分為五個步驟 (Laura & Adrien, 2002)，以下將針對各項步驟的內容作詳細的說明：

### 步驟一：確認欲決策之問題與群體

首先應確定決策問題的本質，其本質將影響決策問題之因素要收集哪些相關資料進行討論，並依據決策問題的本質與涉及的領域，匯集相關領域的專家意見，以界定需要參與此決策問題的群體。

### 步驟二：建立評估的層級架構

在進行 ANP 前，須先建立決策問題的評估層級架構，此架構要包含決策問題的目標或者是目的、哪些決策者要作出決定、影響決策目標的評估準則有哪些。在列出所有可供決策選擇的方案後，最後依據各層級因子之間的關係建立一個層級架構，具體而言，即決策目標下有決策者，決策者下有數個評估方案的評估準則，最下層為多個可供選擇的方案。

### 步驟三：元素間進行成對比較

建立層級架構後，各元素間即進行成對比較，而成對比較尺度建議採用 Satty(1986)所擬定的九等級比率尺度進行評估：區分為相同重要、稍微重要、比較重要、非常重要、絕對重要，以及介於每兩個尺度之間的中間值，詳見表 3-4：

表 3-4 評估比率尺度表

評估尺度	定義
1	相同重要 (Equal Important)
3	稍微重要 (Weak Important)
5	比較重要 (Essential Important)
7	非常重要 (Very Strong Important)
9	絕對重要 (Absolute Important)
2,4,6,8	相對尺度之中間值 (Intermediate Value)

資料來源：Saaty & Takizawa (1986)

元素間的成對比較可分為外部關係與內部關係兩種的比較。外部關係的比較，目的是在判斷同一集群或準則的各個元素能達成上層目標的相對重要性；而內部關係的比較，則是在判斷某一元素受內部同一集群的其他元素影響的相對重要性比較。具體來說，若 A 準則下有 n 個評估元素，B 準則下有 m 個評估元素，就必須做  $n(C_2^{n-1} + C_2^m) + m(C_2^{m-1} + C_2^n)$  次的成對比較，設假在 B 準則下的評估元素對 A 準則下的評估元素  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$  有影響關係，則要分別對評估元素  $A_i$  與  $A_j (i, j=1, 2, 3, \dots, n; i \neq j)$  進行兩兩比較，可得到以下的成對比較矩陣 (Pairwise Comparison Matrix) A：

$$A = [a_{ij}]_{n \times n} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \dots & 1 & \dots & \vdots \\ \vdots & \dots & \dots & 1 & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix}_{n \times n} \quad (\text{公式 3-1})$$

其中  $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$ ， $i, j=1, 2, 3, \dots, n$ ；

$$a_{ii} = 1, i=1, 2, 3, \dots, n。$$

當成對比較矩陣建立後，當中評估元素的權重 (即 A 的特徵向量, eigenvector)

由下列公式算出：

$$AW = \lambda_{\max}W \quad (\text{公式 3-2})$$

其中 $\lambda_{\max}$ 為成對比較矩陣  $A$  中的特徵值 (eigenvalue)，

$$\text{而 eigenvector} = \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} \quad (\text{公式 3-3})$$

然而在矩陣階數越高，其計算將越趨複雜，故一般使用近似特徵值算式求得特徵值與特徵向量，近似特徵值之公式如下：

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n \left( \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \right)}{J} \quad (\text{公式 3-4})$$

其中 $W_i$ 為評估元素的權重

$I$ =矩陣  $A$  中的欄數 (評估元素的個數)

$j$ =矩陣  $A$  中的列數 (評估元素的個數)

而將公式 3-4 之  $w_i$  代入公式 3-2 及 3-3 即可求出 $\lambda_{\max}$ 。

在成對比較後計算出內部與外部的權重值後，Satty 建議其結果需做一致性的檢定，因為當準則數 ( $n$ ) 愈大時，專家在進行成對比較時要達成遞移性就愈困難，且要求答卷專家的判斷達到理論上完全一致，是非常困難的事，因此，需要利用一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.) 來檢驗評估是否滿足一致性，才不會產生前後矛盾的情況。一致性比率的公式定義如下：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (\text{公式 3-5})$$

$C.I.$  為一致性指標 (Consistency Index, C.I.)

$R.I.$  為隨機指標 (Random Index, R.I.)。

其中  $C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$  (公式 3-6)

C.I.=0 時：表示決策者前後判斷具有完全一致性

C.I.>0 時：表示決策者前後判斷不一致。

Saaty 建議  $C.I. \leq 0.1$  時，可獲得令人滿意的一致性，但最大可容許誤差程度為  $C.I. < 0.2$ 。

R.I.隨機指標之值是根據成對比較矩陣的階數而定，即根據成對比較元素的個數  $n$  設定。其 R.I.值如表 3-5 所示：

表 3-5 隨機指標 (R.I.) 表

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
R.I.	0	0	0.85	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.53	1.56	1.57

資料來源：Saaty (1980)

最後當計算出  $C.R. \leq 0.1$  時，則表示矩陣中的評比值具有一致性。

步驟四：建立超級矩陣 (Supermatrix)

為了能夠涵蓋系統中的所有因素相互影響的關係，必須將優先順序的權重向量加入矩陣中適當的欄位，藉此形成超級矩陣 (Saaty, 1980) 如圖 3-4：

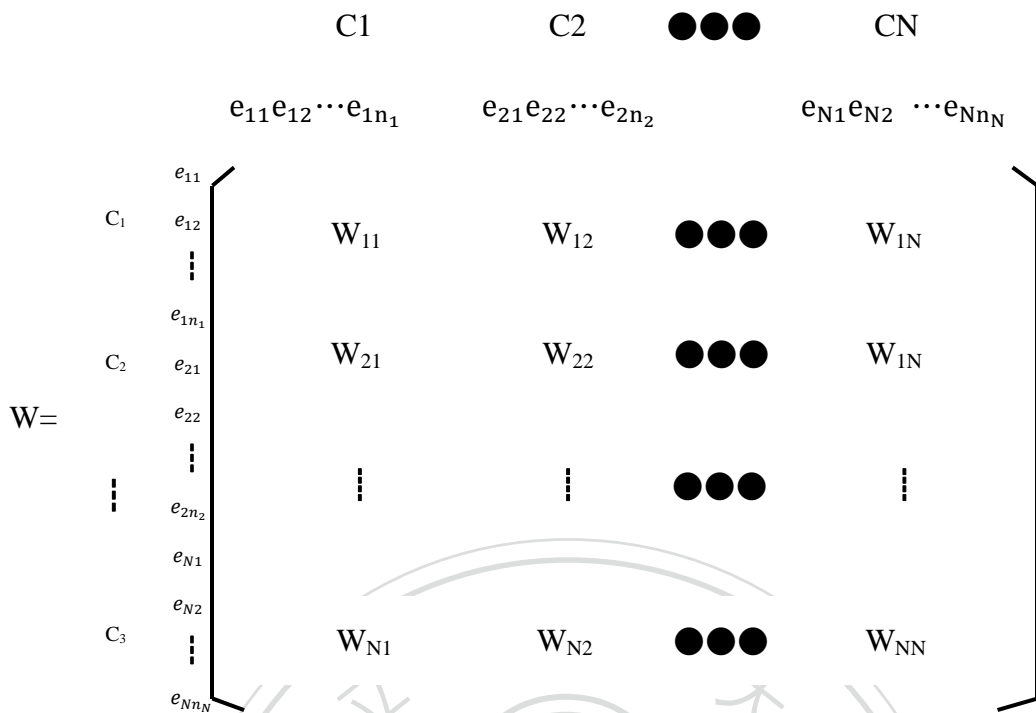


圖 3-5 一個網路的超級矩陣 (The Supermatrix of a Network)

資料來源：引用自 Saaty (2006 : 10)

超級矩陣是由多個子矩陣組合而成，每一個子矩陣的值皆是由成對比較所計算出的特徵向量值，作為子矩陣之權重值，最後形成超級矩陣。超級矩陣共可分為三種形式，未權重化超級矩陣 (unweighted supermatrix)、權重化超級矩陣 (weighted supermatrix) 以及極限超級矩陣 (limit supermatrix)；未權重化超級矩陣中的各欄加總可能會大於 1，但不具有隨機效果。而權重化矩陣則是各欄加總等於 1 且具有隨機效果的超級矩陣，Saaty (1996) 認為透過給定超級矩陣各欄因素的相對重要性，使矩陣各列因素能根據其所受到影響或控制的各欄因素對之重要性，並依比例轉換成具標準化特質的數值。為了使權重化超級矩陣在長期均衡化下呈現收斂、穩定與一致性的因素間關係，因此 Saaty (1996) 提出將權重化超級矩陣經過  $(2k+1)$  次乘冪運算後，會得到收斂的極限值  $\lim_{K \rightarrow \infty} A^{2k+1}$ ，其中  $k$  為主觀決定的數值；每一列欄位數字相等，且各行總和為 1，代表矩陣中各列都有相同的向量，並達成收斂，此即為極限超級矩陣 (Saaty, 2006)。由於極

限超級矩陣是由權重化超級矩陣演化而來，所以其形式是相同的，但極限超級矩陣在某因素所對應的每一欄均有相同的權重值，透過不同欄區塊因素權重值的標準化，使各欄因素權重值加總等於 1，則所有要素權重與評估方案之評估值均可獲得收斂效果。透過 Saaty 團隊發展的 Super Decision 軟體，輸入經過幾何平均的成對比較值後，未權重化超級矩陣、權重化超級矩陣以及極限超級矩陣即可透過 Super Decision 軟體運算出來。

#### 步驟五：選擇方案的排序

經由上述步驟，極限超級矩陣所呈現的收斂值，即為各準則相對應之優先權重值。優先權重值愈高者，表示被採納的優先順序越高。







## 第四章 研究結果與討論

本章旨在根據正式問卷調查所得之資料進行網路分析程序法 (ANP) 分析，其分析之過程與結果臚列如下：

### 一、確認欲決策之問題與群體

本研究彙整專家意見後，建構出本研究之國民中小學校長領導能力向度網路層級架構圖，如圖 4-1 所示，而其領導指標網路層級架構圖，則如圖 4-2 所示



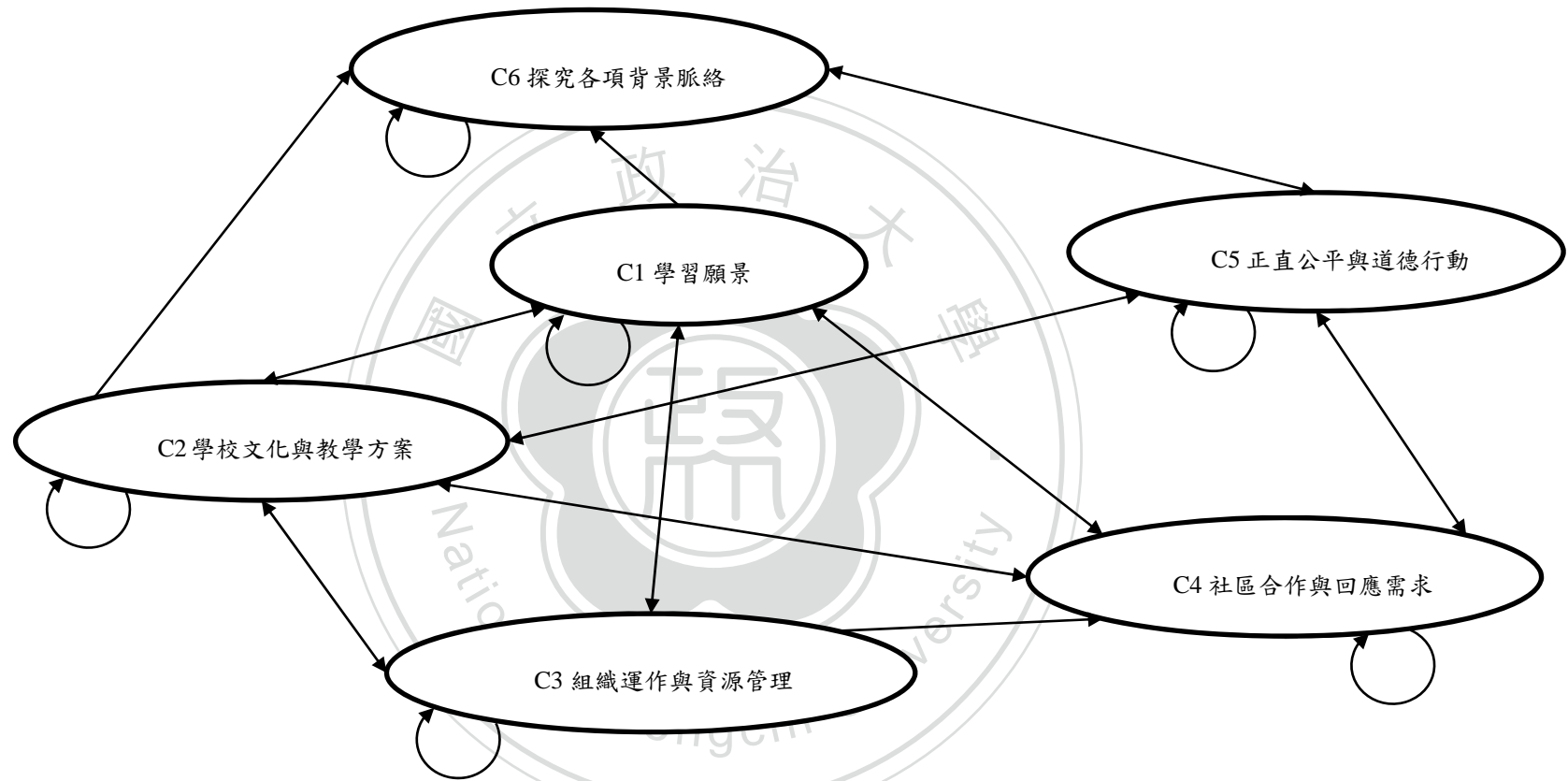


圖 4-1 國民中小學校長領導能力向度網路層級架構圖

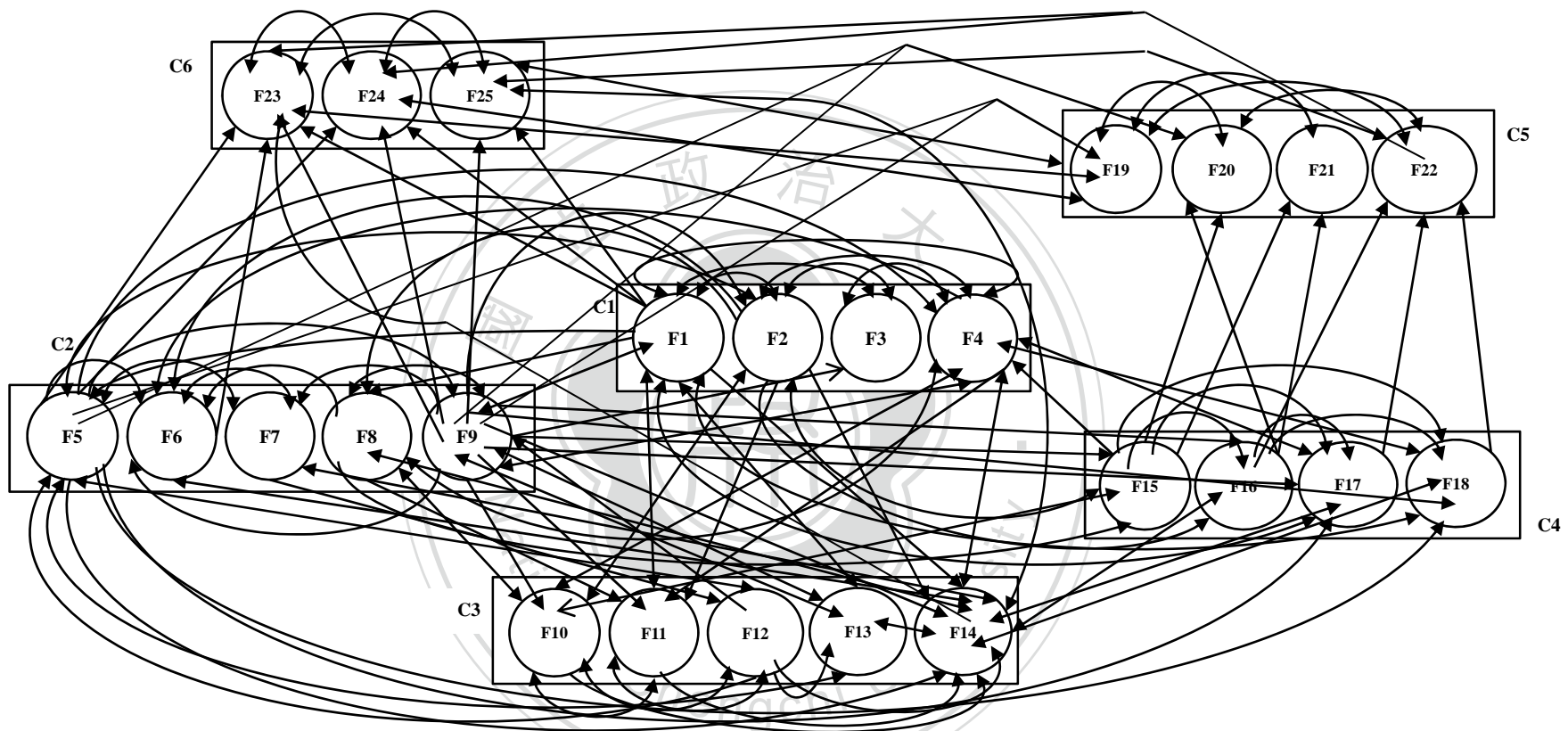


圖 4-2 領導能力指標相互依存及回饋關係

## 二、建立成對比較矩陣並計算特徵值與特徵向量及一致性檢定

請專家學者填答 ANP 問卷時，每位填答者之問卷所建立之各項成對比較矩陣皆應檢驗是否均通過一致性檢定 ( $C.I. < 0.1$ ,  $C.R. < 0.1$ )，本研究共發出 13 份問卷，而計有 11 份回收，在 11 份專家問卷中，均通過一致性檢定之要求。在回收 11 份 ANP 專家問卷後，需整合專家意見以建立成對比較矩陣，Saaty(1980) 建議使用幾何平均數來彙整專家意見，因此本研究使用幾何平均數來彙整專家意見，並利用所得之綜合分數建立成對比較矩陣，再求出特徵向量值與特徵值，並進行一致性檢定。

茲將其中一位專家作答校長領導能力指標向度之成對比較矩陣作為範例呈現，如表 4-1 所示：

表 4-1 國民中小學校長領導能力指標向度之成對比較矩陣

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	權重值
C1	1	0.6366	1.7920	4	8	5.7522	0.268774559
C2	1.5707	1	4	6	9	8	0.42222137
C3	0.5580	0.25	1	1.8118	6	4	0.150512217
C4	0.25	0.16667	0.5519	1	4	1.7717	0.082630925
C5	0.125	0.1111	0.16667	0.25	1	0.6029	0.030112218
C6	0.1738	0.125	0.25	0.5644	1.6587	1	0.045748713

註：C.R.=0.017

之後再計算各評估構面交互影響之相對權重，分別針對 C1 學習願景、C2 學校文化與教學方案、C3 組織運作與資源管理、C4 社區合作與回應需求、C5 正直公平與道德行動，分別計算求出成對比較矩陣並計算其權重，結果如表 4-2 至 4-7 所示：

表 4-2 在學習願景層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表

	C2	C3	C4	C5	C6	權重值
C2	1	2	4	8	6	0.470991444
C3	0.5	1	2	6	4	0.267695882
C4	0.25	0.5	1	4	2	0.142502394
C5	0.125	0.1667	0.25	1	0.5	0.043669885
C6	0.1667	0.25	0.5	2	1	0.075140395

註：C.R=0.010

表 4-3 在學校文化與教學方案層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表

	C1	C3	C4	C5	C6	權重值
C1	1	0.5	4	8	6	0.365938271
C3	2	1	2	6	4	0.370359083
C4	0.25	0.5	1	4	2	0.145166971
C5	0.125	0.1667	0.25	1	2	0.059846781
C6	0.1667	0.25	0.5	0.5	1	0.058688893

註：C.R=0.081

表 4-4 在組織運作與資源管理層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表

	C1	C2	C4	C5	C6	權重值
C1	1	0.5	2	6	4	0.267695882
C2	2	1	4	8	6	0.470991444
C4	0.5	0.25	1	4	2	0.142502394
C5	0.1667	0.125	0.25	1	0.5	0.043669885
C6	0.25	0.1667	0.5	2	1	0.075140395

註：C.R=0.010

表 4-5 在社區合作與回應需求層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表

	C1	C2	C3	C5	C6	權重值
C1	1	0.5	2	6	4	0.267695882
C2	2	1	4	8	6	0.470991444
C3	0.5	0.25	1	4	2	0.142502394
C5	0.1667	0.125	0.25	1	0.5	0.043669885
C6	0.25	0.1667	0.5	2	1	0.075140395

註：C.R=0.010

表 4-6 在正直公平與道德行動層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表

	C1	C2	C3	C4	C6	權重值
C1	1	0.5	2	4	6	0.267695882
C2	2	1	4	6	8	0.470991444
C3	0.5	0.25	1	2	4	0.142502394
C4	0.25	0.1667	0.5	1	2	0.075140395
C6	0.1667	0.125	0.25	0.5	1	0.043669885

註：C.R=0.010

表 4-7 在探究各項背景脈絡層面影響下校長領導能力向度之成對比較矩陣表

	C1	C2	C3	C4	C5	權重值
C1	1	0.5	2	4	6	0.267695882
C2	2	1	4	6	8	0.470991444
C3	0.5	0.25	1	2	4	0.142502394
C4	0.25	0.1667	0.5	1	2	0.075140395
C5	0.1667	0.125	0.25	0.5	1	0.043669885

註：C.R=0.010



### 三、建立超級矩陣

根據各成對比較矩陣之特徵值計算出校長領導能力指標向度之未權重化超級矩陣，如表 4-8 所示：

表 4-8 未權重化之綜合超級矩陣（校長領導能力向度層面）

	目標	C1	C2	C3	C4	C5	C6
目標	0	0	0	0	0	0	0
C1	0.25686	0	0.35206	0.288758	0.241366	0.282584	0.275728
C2	0.373596	0.471936	0	0.439394	0.453009	0.410199	0.390155
C3	0.182689	0.280849	0.259406	0	0.17888	0.164001	0.175035
C4	0.087629	0.215676	0.073013	0.149122	0	0.088694	0.114453
C5	0.040066	0.085348	0.088961	0.049065	0.045841	0	0.04463
C6	0.05916	0.066066	0.106684	0.073661	0.080904	0.054522	0

之後將未權重化綜合超級矩陣內同一元素之權重乘上相關集群權重數，使得矩陣內之各行向量總和為 1，即為加權超級矩陣，如表 4-9 所示：

表 4-9 權重化之綜合超級矩陣（校長領導能力向度層面）

	目標	C1	C2	C3	C4	C5	C6
目標	0	0	0	0	0	0	0
C1	0.268775	0	0.365938	0.267696	0.267696	0.267696	0.267696
C2	0.422221	0.470991	0	0.470991	0.470991	0.470991	0.470991
C3	0.150512	0.267696	0.370359	0	0.142502	0.142502	0.142502
C4	0.082631	0.142502	0.145167	0.142502	0	0.07514	0.07514
C5	0.030112	0.04367	0.059847	0.04367	0.04367	0	0.04367
C6	0.045749	0.075141	0.058689	0.075141	0.075141	0.043671	0

權重化超級矩陣經過多次乘冪運算後，會得到收斂之極限超級矩陣，領導能力向度及指標之極限超級矩陣如表 4-10 及 4-11 所示：

表 4-10 極限超級矩陣（校長領導能力向度層面）

	目標	C1	C2	C3	C4	C5	C6
目標	0	0	0	0	0	0	0
C1	0.252231	0.252231	0.252231	0.252231	0.252231	0.252231	0.252231
C2	0.361480	0.361480	0.361480	0.361480	0.361480	0.361480	0.361480
C3	0.189945	0.189945	0.189945	0.189945	0.189945	0.189945	0.189945
C4	0.102581	0.102581	0.102581	0.102581	0.102581	0.102581	0.102581
C5	0.038964	0.038964	0.038964	0.038964	0.038964	0.038964	0.038964
C6	0.0548	0.0548	0.0548	0.0548	0.0548	0.0548	0.0548

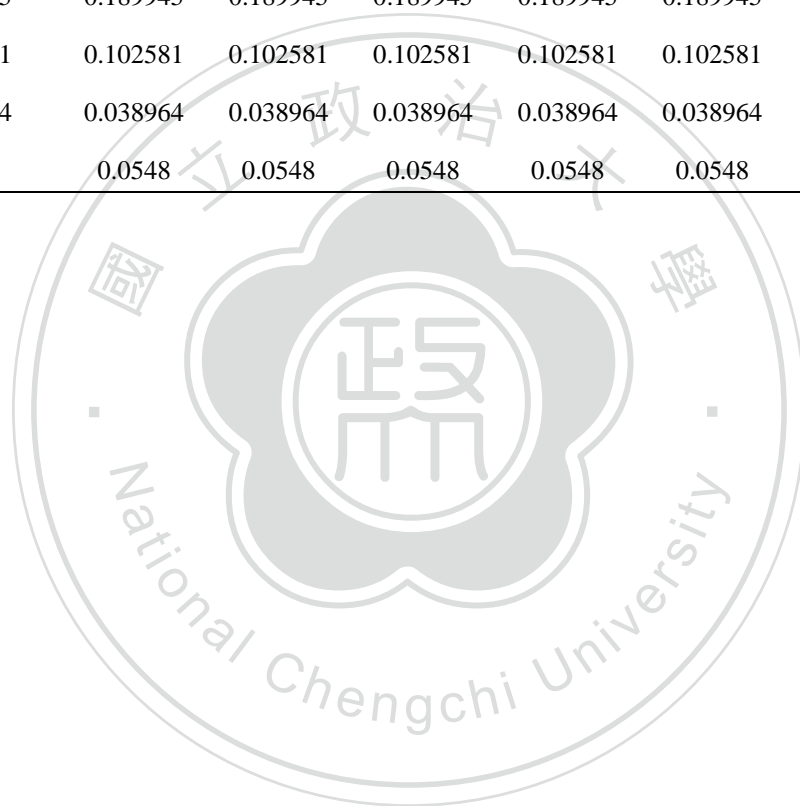


表 4-11 極限超級矩陣（校長領導能力指標因素）

		0.校長領導能力指標	1.學習願景	2.學校文化與 教學方案	3.組織運作與 資源管理	4.社區合作與 回應需求	5.正直公平與 道德行動	6.探究各項背景脈絡
1.學習願景	1.1 合作發展與共享	0.098139	0.22072	0.055965	0.049143	0.049143	0.049143	0.049143
	1.2 蒐集與使用資料	0.029028	0.065285	0.016553	0.014536	0.014536	0.014536	0.014536
	1.3 創造與執行計畫	0.07786	0.175111	0.044401	0.038989	0.038989	0.038989	0.038989
	1.4 持續改進並監控修正	0.047204	0.106165	0.026919	0.023638	0.023638	0.023638	0.023638
2.學校文化與教學方案	2.1 培養高度期望文化	0.042507	0.022414	0.070002	0.022414	0.022414	0.022414	0.022414
	2.2 創造嚴謹連貫課程	0.08391	0.044246	0.138188	0.044246	0.044246	0.044246	0.044246
	2.3 個人化與科技化學習環境	0.024853	0.013105	0.040929	0.013105	0.013105	0.013105	0.013105
	2.4 發展績效評估系統	0.087608	0.046196	0.144277	0.046196	0.046196	0.046196	0.046196
	2.5 提升教師專業能力	0.122602	0.064648	0.201908	0.064648	0.064648	0.064648	0.064648
3.組織運作與資源管理	3.1 監控與評鑑管理系統	0.037168	0.023468	0.027048	0.109756	0.018426	0.018426	0.018426
	3.2 有效運用各項資源	0.053012	0.033472	0.038578	0.156545	0.02628	0.02628	0.02628
	3.3 確保教職員生福利與安全	0.022237	0.01404	0.016182	0.065665	0.011024	0.011024	0.011024
	3.4 發展分佈式領導能力	0.013105	0.008275	0.009537	0.0387	0.006497	0.006497	0.006497
	3.5 聚焦高品質教學與學習	0.064423	0.040677	0.046882	0.190242	0.031937	0.031937	0.031937
4.社區合作與回應需求	4.1 蒐集分析教育環境資料	0.012823	0.008119	0.008182	0.008119	0.066462	0.006225	0.006225
	4.2 理解社區文化差異	0.021371	0.013531	0.013636	0.013531	0.11077	0.010375	0.010375

	4.3 建立並維持正向關係	0.037302	0.023618	0.023802	0.023618	0.193343	0.018109	0.018109
	4.4 建立並維持具生產力之關係	0.031085	0.019682	0.019835	0.019682	0.161119	0.015091	0.015091
5.正直公平與道德行動	5.1 塑造道德行動的原則	0.008206	0.004818	0.005493	0.004818	0.004818	0.107872	0.004818
	5.2 保衛民主平等的價值	0.008215	0.004823	0.005499	0.004823	0.004823	0.107986	0.004823
	5.3 評估道德及法律後果	0.014169	0.008319	0.009484	0.008319	0.008319	0.186252	0.008319
	5.4 促進社會正義	0.008374	0.004917	0.005605	0.004917	0.004917	0.110083	0.004917
6.探究各項背景脈絡	6.1 支持孩童、家庭與照護者	0.0137	0.008588	0.007774	0.008588	0.008588	0.006733	0.129062
	6.2 採取行動影響各地學生學習	0.01918	0.012023	0.010883	0.012023	0.012023	0.009426	0.180686
	6.3 評估、分析並參與新興議題	0.02192	0.013741	0.012438	0.013741	0.013741	0.010772	0.206499

#### 四、進行方案排序

##### (一) 目標準則之間的權重

本研究針對國民中小學校長領導能力分成了六大能力向度，分別為學習願景、學校文化與教學方案、組織運作與資源管理、社區合作與回應需求、正直公平與道德行動、探究各項背景脈絡。各能力向度之間的權重大小調查結果，如表 4-12 所示：

表 4-12 校長領導能力向度權重排序

領導能力向度	權重值	排序
學校願景	0.252231	2
學校文化與教學方案	0.361480	1
組織運作與資源管理	0.189945	3
社區合作與回應需求	0.102581	4
正直公平與道德行動	0.038964	6
探究各項背景脈絡	0.0548	5

##### (二) 因素指標之間的權重

本研究針對國民中小學校長領導能力分析，經由極限矩陣結果，再利用幾何平均正規化來做整合，共列出 25 項因素指標並排序，如表 4-13 所示：

表 4-13 校長領導能力指標權重排序

領導能力指標	權重值	排序
1.1 合作發展與共享	0.098139	2
1.2 蒐集與使用資料	0.029028	13
1.3 創造與執行計畫	0.07786	5
1.4 持續改進並監控修正	0.047204	8
2.1 培養高度期望文化	0.042507	9
2.2 創造嚴謹連貫課程	0.08391	4
2.3 個人化與科技化學習環境	0.024853	14
2.4 發展績效評估系統	0.087608	3
2.5 提升教師專業能力	0.122602	1
3.1 監控與評鑑管理系統	0.037168	11
3.2 有效運用各項資源	0.053012	7
3.3 確保教職員生福利與安全	0.022237	15
3.4 發展分佈式領導能力	0.013105	21
3.5 聚焦高品質教學與學習	0.064423	6
4.1 蒐集分析教育環境資料	0.012823	22
4.2 理解社區文化差異	0.021371	17
4.3 建立並維持正向關係	0.037302	10
4.4 建立並維持具生產力之關係	0.031085	12
5.1 塑造道德行動的原則	0.008206	25
5.2 保衛民主平等的價值	0.008215	24
5.3 評估道德及法律後果	0.014169	19
5.4 促進社會正義	0.008374	23
6.1 支持孩童、家庭與照護者	0.0137	20
6.2 採取行動影響各地學生學習	0.01918	18
6.3 評估、分析並參與新興議題	0.02192	16

## 第五章 結論與建議

本研究旨在經由文獻探討與運用分析網路程序法，建構國民中小學校長領導能力指標權重體系，以提供教育行政機關、校長培育機構進行校長培育課程之參考或任用校長之能力檢視。本章內容共分為三節，第一節係根據文獻探討之結果，臚列主要研究發現；第二節乃針對研究結果，加以歸納整理後提出相關結論；第三節則根據研究結論提出相關具體建議，以供教育行政機關、校長培育機構及後續研究之參考。

### 第一節 主要研究發現

本研究依據文獻探討，發現以下四項主要研究發現：

#### 一、校長職前教育之名稱與定義實質上有差異

校長職前教育多有不同說法，而其中以校長培育及校長儲訓為主，過去國內學者研究「校長培育」之定義，偏重由一套完整而具系統的規劃，而使校長能獲得在知識、心向與能力的教育歷程；「校長儲訓」則較重視進入校長職前的工作訓練，使在擔任校長職務時，即能立即勝任，其訓練時程亦較為短暫。故實際上校長培育與儲訓二者並不相同，未參與校長培育，實際上並不影響校長資格任用與否，對於已擔任校長者，培育可視為一種在職進修，而校長儲訓則是校長甄試合格後，為正式擔任合法校長前所必要的訓練課程。易言之，目前在臺灣要出任校長都要儲訓，但不一定要參與培育。就兩者目的分析，校長培育主動且自我成長的成分高，乃為加強自身專業知能及實務經驗所提供之學習課程與訓練；而校



長儲訓性質被動，是合法校長任用的先行程序，乃是為了出任正式校長作準備。因此，培育與儲訓都是為了增進校長專業能力所採用的方式。

## 二、校長培育或儲訓課程規劃應朝向統一標準

從文獻探討裡得知，國內國民中小學校長培育工作的負責，基本上仍以縣市作為劃分，而劃分後各所屬縣市之校長培育工作則轉交由國內四個培育及四個儲訓單位負責。一般而言，設立多個培育、儲訓機構其目的是為了減緩由單一機構負責的壓力，另一方面也不致於讓參與培育或儲訓的校長舟車勞頓，可依該所屬縣市前往各機構完成培育、儲訓作業。然而分析國內培育、儲訓機構之情形，可發現其修業課程內容或是修業期間由各機構自行擬定，各單位實施情況多有分歧，此與美國、英國、東歐等由國家設立統一標準之情況殊異。設立統一標準是為了讓培育、儲訓機構，確保進入該機構培育或儲訓的校長能夠充分學習並獲得校長應具備的關鍵能力，而不致於使培育、儲訓完成的校長在治理學校上的能力不足。而另一方面，目前國內校長培育、儲訓工作，在制度方面已漸趨完備，但課程規劃與校長能力標準的訂定仍有進步發展的空間。因此，國內教育行政機關以及校長培育機構應朝向校長培育標準統一的方向前進。

## 三、多數先進國家校長培育課程已建立校長領導能力標準

從本研究文獻中，探討國外校長領導能力指標可得知，國外校長培育機構在進行校長培育工作時，首先考量的是校長應當獲得何種領導能力，因此在課程的開設上，各培育機構並非自行認定應該教授校長何種能力，而是透過一套經檢驗而具有公信力的標準，成為各培育機構遵循的標準，其目的有二，一為提供校長培育機構在開設課程時，能檢視課程的內容是否能達成校長所應獲得的能力，二來作為擬任校長在正式就職前自我能力的檢驗。如美國的 ISLLC 學校領導者標準、英國的 NSH 全國校長標準皆適用於全國各地或各州，經由統一標準的訂定，

參與培育的校長未來出任正式校長時，將能有更佳的績效表現。

#### 四、校長培育課程之實務與理論並重成為趨勢

過去國內校長培育課程常為人所垢病的是理論跟不上實務需求，或理論課程比例過高，造成擬任校長在實際到校欲治理校務卻發現問題重重。近年研究者皆建議實務課程應加重比例，也應考量到校長所面對的實際的問題，而培育機構也改善過去舊有的課堂授課方式，除了在原有的課堂課程教學外，另增加一至二週不等的到校實習機會，實際觀摩與實作校長應達成的各項任務與挑戰。國外校長培育課程更是著重在實務方面的課程，雖規劃有知識層面的課堂教學，但實務課程的比例也逐年提高，強調從實務的課程中去學習理論。國內校長培育課程中的實習課程，在時程規劃上至多 3-4 週，然而國外校長培育機構卻延長至數月，如 KIPP、NSNL 等，而東歐部分國家甚有長達一年的實習期間，來確保校長透過真實的問題解決與任務考驗，提升其專業能力。

## 第二節 研究結論

本研究依據研究結果，得到以下二項研究結論：

### 一、學校文化與教學方案為最重要之校長領導能力向度

本研究建構之國民中小學校長領導能力指標權重體系，依照分析網路程序法所計算出的極限超級矩陣所求得的校長領導能力向度權重值，最為重要者為「學校文化與教學方案」，其能力向度之權重值為 36.15%，其次依序為「學校願景」(25.22%)、「組織運作與資源管理」(18.99%)、「社區合作與回應需求」(10.26%)、「探究各項背景脈絡」(5.48%)、「正直公平與道德行動」(3.90%)。就上述排序

而言，學校文化與教學方案被視為重要的校長領導能力層面，此結果與文獻所收集之結果大致吻合，例如文獻歸納出國外校長培育所共有的七項能力向度，即有課程與教學領導之能力。此因學校最主要目的仍在追求學生表現績效提升，對於學校文化與教學方案層面而言，仍是一般社會大眾判斷學校是否具有競爭力的明顯要素。

至於探究各項背景脈絡及正直公平與道德行動層面較低的原因，研究者推測，探究各項背景脈絡層面，與目前我國校長實質影響力及地位低落有關，校長雖有治理學校之權責，但受到學校雙重系統的影響（行政系統與教學系統），兩者經常有抗衡之情形，初任校長很難以去影響其背景脈絡，況且可能有來自家長會、教師會等團體的不同意見，欲期待校長能透過理解、回應各方團體的需求，以及影響政治、社會、經濟、法律與文化的背景脈絡，該能力向度的培養似乎不能代表就能夠解決潛在的問題，在有限的時間裡，校長或許寧可針對具體且短期有成效的能力進行學習。

而在正直公平與道德行動能力向度，在本研究中的領導能力指標權重體系中所占比例最低，研究者分析應是國情不同所致，由於本研究之校長領導能力指標是參照美國 ISLLC 證聯會之設立的學校領導者標準。在美國，種族歧視仍是一個實際存在的問題，黑人學生與白人學生在受教育的資源或機會上，明顯黑人學生較為不足，過去美國曾有「黑白隔離教育政策」，促成黑人、白人種族的對立，更造成社會的動盪不安。而後美國政府雖推出多項教育政策並改善其學習環境，但價值觀的扭轉是較難以改變的，故在學校領導者的能力上，特別強調應獲得能以正直、公平的態度對待每位學生，且依道德的原則作出各項教育決定。相較於台灣，台灣並無種族對立之問題，另外過去在學校頗受爭議的能力分班制度措施，總是被人質疑對弱勢或成績不佳的學生不利，此項措施也在教育部的強力介入下逐漸消失，對於公平的學習環境而言，校長較無需費心經營，故在關於道德層面

的課程，似乎除教育法律課程具有關聯外，大多是以潛在課程的方式傳授，與其說是一項能力的養成，不如說是校長人格、精神的陶冶。但整體而言，因本研究範圍以 ISLLC 為主，指標的內容沒有作大架構的修正，或許有其他學者或機構中認定具重要性的校長領導能力指標，但本研究在研究範圍的前提下未能列入，因此可能會有權重較低的指標出現。

## 二、提升教師專業能力為最重要之校長領導能力指標

本研究參照美國 ISLLC 證聯會學校領導者標準，經網路分析程序法分析後，依研究結果得知，各領導能力向度下之指標因素重要性不盡相同，以下即依照各認證指標內容之權重大小整理如下：

- 1、「提升教師專業能力」權重值為 12.26%
- 2、「合作發展與共享」權重值為 9.81%
- 3、「發展績效評估系統」權重值為 8.76%
- 4、「創造嚴謹連貫課程」權重值為 8.39%
- 5、「創造與執行計畫」權重值為 7.79%
- 6、「聚焦高品質教學與學習」權重值為 6.44%
- 7、「有效運用各項資源」權重值為 5.30%
- 8、「持續改進並監控修正」權重值為 4.72%
- 9、「培養高度期望文化」權重值為 4.25%
- 10、「建立並維持正向關係」權重值 3.73%

- 11、「監控與評鑑管理系統」權重值為 3.72%
- 12、「建立並維持具生產力之關係」權重值為 3.11%
- 13、「蒐集與使用資料」權重值為 2.90%
- 14、「個人化與科技化學習環境」權重值為 2.49%
- 15、「確保教職員生福利與安全」權重值為 2.22%
- 16、「評估、分析並參與新興議題」權重值為 2.19%
- 17、「理解社區文化差異」權重值為 2.14%
- 18、「採取行動影響各地學生學習」權重值為 1.92%
- 19、「評估道德及法律後果」權重值為 1.42%
- 20、「支持孩童、家庭與照護者」權重值為 1.37%
- 21、「發展分佈式領導能力」權重值為 1.31%
- 22、「蒐集分析教育環境資料」權重值為 1.28%
- 23、「促進社會正義」權重值為 0.84%
- 24、「保衛民主平等的價值」權重值為 0.82%
- 25、「塑造道德行動的原則」權重值為 0.82%



### 第三節 研究建議

依據研究結論，本研究提出以下建議，以作為教育行政機關、校長培育機構及後續研究之參考。

#### 一、對教育行政機關之建議

##### (一) 儘速研擬設立校長培育標準及專責單位

目前對於國內校長培育標準，各培育機構仍採行各自標準，反觀國外對於校長培育工作之重視，強調校長績效的表現來自培育過程中能力的養成，紛紛建立起統一標準，希望透過統一標準來制定校長應具備的能力，以便提升學校績效表現，因此建議現階段在教育行政機關應儘速匯集學者擬定國內中小學校長領導能力標準，並針對校長培育標準交由中央教育行政機關統一籌劃並發布，使校長培育工作能更加完善。

##### (二) 校長領導能力指標可作為校長評鑑與校長證照制度之基礎

透過校長領導能力指標權重體系的建構，除了瞭解校長應具備的關鍵領導能力外，對目前教育行政機關已規劃的校長評鑑制度與尚未建立校長證照制度都具有重要意義，原因在於無論是評鑑或證照制度，仍需要一套標準檢視校長的能力或表現，運用在培育課程中的所建立的校長領導標準，除了可作為擬任校長職前能力的檢視，在校長就任後也可針對同一套校長領導標準，分析是否確實有達到標準中的要求，而證照制度更可依照建立的校長領導標準，更進一步區分初階、進階能力，以引領校長朝向更優質的發展。是故教育行政機關除了建立校長領導能力標準外，更可與校長評鑑、校長證照作結合，達到系統性的整合規劃。

#### 二、對校長培育機構之建議

(一)校長培育課程中其校長領導能力的規劃，以「學校文化的建立」與「教師能力的提升」作為初階能力的養成

針對本研究之結果，可得知「學校文化與教學方案」是校長領導能力中最重要能力向度，同時在網路層級架構中影響其他向度為最多，故在校長培育課程的設計上，應優先考慮將學校文化的建立與發展，以及學校教師在課程教學上的專業能力提升，視為校長正式到校後的首要任務。因此校長培育機構在規劃課程時，應著重優先將此項能力納入課程安排的首位，讓校長優先修習此項課程，以便創造優質學校文化，並運用教學領導改善教師教學，提升學生學習表現；其次以「學校願景」能力向為輔，作為學校文化與教師教學的指引。

(二)「提升教師專業能力」、「合作發展與共享」、「發展績效評估系統」作為校長培育課程的首要目標

依據本研究結果，得知校長領導能力指標依其權重值共計 25 個序位，其中最重要的前三項為「提升教師專業能力」、「合作發展與共享」、「發展績效評估系統」應作為校長培育的優先課程內涵。若綜觀整個權重體系，在領導能力向度及指標的排序下，設計的領導能力指標可讓培育機構作為校長必備或選備的能力，具體說明如下：

(1) 提升教師專業能力、發展績效評估系統、創造嚴謹連貫課程應作為校長在「學校文化與教學方案」領導能力向度必備的領導能力指標；而培養高度期望文化、個人化與科技化學習環境則作為選備的領導能力指標。

(2) 合作發展與共享、創造與執行計畫、持續改進並監控修正應作為校長在「學校願景」領導能力向度必備的領導能力指標；而蒐集與使用資料則作為選備的領導能力指標。



(3) 有效運用各項資源、聚焦高品質教學與學習、監控與評鑑管理系統應作為校長在「組織運作與資源管理」領導能力向度必備的領導能力指標；而確保教職員生福利與安全、發展分佈式領導能力則作為選備的領導能力指標。

(4) 建立並維持正向關係、建立並維持具生產力之關係應作為校長在「社區合作與回應需求」領導能力向度必備的領導能力指標；而理解社區文化差異、蒐集分析教育環境資料則作為選備的領導能力指標。

(5) 評估、分析並參與新興議題應作為校長在「探究各項背景脈絡」領導能力向度必備的領導能力指標；而支持孩童、家庭與照護者、採取行動影響各地學生學習則作為選備的領導能力指標。

(6) 評估道德及法律後果應作為校長在「正直公平與道德行為」領導能力向度必備的領導能力指標；而塑造道德行動的原則、保衛民主平等的價值、促進社會正義則作為選備的領導能力指標。

### 三、對後續研究之建議

(一) 在研究對象方面：可增添不同利害關係人之意見，本研究之研究對象以在校長學、校長培育、校長評鑑領域為主的學者專家為主，但未來研究應可納入校長培育機構代表、教育行政機關(負責統一訂定校長領導能力標準的機關)、在培育中的擬任校長代表，以及具有實務經驗的校長，如此將更能涵括相關利害關係人之多元觀點。

(二) 在研究方法上：本研究採用分析網路程序法(ANP)作為國民中小學校長領導能力指標權重建立之方式，一般而言，分析網路程序法不僅在評估指標權重以及建立相依關係的網路層級，更能夠設定方案進行最佳化選擇，本研究

僅完成校長領導能力指標之權重體系建立。故建議後續研究可加入領導指標建立後，所應訂定的課程安排方案，例如課程的開設時程、必修與選修課程的比例等，甚至加入實務課程或實習期間的內容安排方案。

(三) 在研究範圍上：本研究參照美國 ISLLC 證聯會之學校領導者標準為例，對於我國校長領導能力與校長培育課程具有高度參考價值，但其內容仍是以美國學校情況作為領導能力之設計，後續研究應進一步探討是否能建立本土化的校長領導能力指標，例如參考國家教育研究院所設計之課程，並可擴大至校長評鑑與校長證照制度的連結。



# 參考文獻

## 一、中文部分

王文科 (1994)。課程與教學論。臺北市：五南。

王文科 (2007)。課程與教學論 (第七版)。臺北市：五南。

王玉麟 (1998)。美國中小學校長培育制度在我國實施之可行性研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

王保進 (2002)。「建立國民中小學校長、主任及學校行政人員之甄選、儲訓、培育、任用體系及專業證照制度之研究」專案研究報告。臺北：臺北市立師範學院。

吳清山(1999)。台北市國民中小學校長遴選方案探討。台北：台北市政府教育局。

巫孟蓁 (2007)。英國國立學校領導學院 (NCSL) 對我國中小學校長培育機構之啟示。學校行政雙月刊，47，266-285。

李子健、黃顯華 (1996)。課程：範式、取向和設計。臺北市：五南。

李安明 (2002)。發展學校本位的校長培育方案以因應校長領導新趨勢。載於國立臺北師範學院舉辦之「中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展」國際學術研討會論文集 (頁 131-146)，國立臺北師範學院中小學校長培育與專業發展中心。

李俊湖 (2002)。小學校長儲訓制度檢討與建議。論文發表於淡江大學教育政策

與領導研究所舉辦之「地方教育行政論壇~中小學校長儲訓、證照、遴選、評鑑制度」研討會，臺北市。2012年3月14日，取自  
<http://www.docin.com/p-109973749.html>

李冠嫻 (2007)。國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。

沈進發 (2000)。臺北縣國民小學初任校長工作內涵、入職狀況及其相關因素之探討。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

周幸吟 (2001)。中英中小學校長培訓與任用制度之比較研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

林文律 (1999a)。從校長必備能力看校長培育。現代教育論壇，5，168-178。

林文律 (1999b)。校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修。現代教育論壇，5，304-317。

林文律 (2000)。美國校長證照制度。國立臺北師範學院學報，13，65-90。台北：國立臺北師範學院。

林文律 (2001)。剖析校長證照制度—專訪國北師院林文律主任。教育研究月刊，90，10-15。

林文律 (2005)。校長的專業發展取向。載於國立教育研究院籌備處 (主編)，校長的專業發展 (頁 53-78)。臺北：國立教育研究院籌備處。

林文律、陳木金 (2000)。臺北市國民小學候用校長甄選方式之研究。臺北市政府教育局委託專案研究報告。臺北市：國立臺北教育大學。

- 林志成 (2005)。從行動智慧概念看校長專業發展。教育研究月刊，129，5-14。
- 林明地、詹盛如、李麗玲 (2010)。國民中小學校長、主任專業發展課程內涵研究 (編號 NAER-98-12-E-2-04-00-2-02)。台北：國立教育研究院籌備處。
- 林海清 (2000)。從校長培育與專業發展看校長證照制度。教育資料與研究，37，21-25。
- 施宏彥 (2001)。國民小學校長培育模式之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 施良方 (1997)。課程理論。高雄市：麗文文化。
- 洪梅炤 (2002)。海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究。國立暨南國際大學比較教育研究所碩士論文，未出版，南投。
- 秦夢群 (2000)。教育行政—實務部分。臺北市：五南。
- 秦夢群 (2007)。校長培育制度之趨勢分析：以英、美及新加坡為例。學校行政雙月刊，51，1-18。
- 國立教育研究院籌備處 (2006)。國民小學校長主任培訓制度模式之研究。台北：國立教育研究院籌備處。
- 張明輝 (2004)。從後現代觀點看學校校長的關鍵能力。現代教育論壇，13，532-540。
- 陳木金 (2002)。學校領導研究—從混沌理論研究彩繪學校經營的天空。臺北：高等教育研究。
- 陳木金 (2005)。混沌系統動力學對中小學校長培育課程的啟示。載於臺北市立

教育大學舉辦之「海峽兩岸中小學校長培育與校務評鑑」學術研討會會議手冊（頁 37- 58），臺北市。

陳宏彰（2005）。英國校長專業資格檢定制度（NPQH）在我國國中小學校長培育制度建構之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

陳順利（2006）。國中小校長甄選培育發展機制之芻議—人力資源管理和策略聯盟的觀點。學校行政雙月刊，46，17-29。

黃光雄、楊龍立（2000）。課程設計：理論與實作。臺北市：師大書苑。

黃光雄、蔡清田（1999）。課程設計：理論與實際。臺北市：五南。

黃政傑（1991）。課程設計。臺北市：東華書局。

楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。初等教育學刊，7，85-106。

葉信一（2005）。國民小學校長職前儲訓之研究—以嘉義縣為例。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。

鄧振源（2005）。計畫評估—方法與應用（第二版）。海洋大學運籌規劃與管理研究中心，台北市：鼎茂。

鄭崇趁（2004）。校長核心能力的成因與內涵分析。現代教育論壇-從後現代看校長的核心能力的轉變，21-36。台北：國立教育資料館。

魏惠娟（2003）。校長的學校經營之事分析與培訓主題之研究：學習型學校的觀點。成人及終身教育學刊，1，131-163。

## 二、英文部分

- Ann Lauder. (2000). *The new look in principal preparation programs*. Special section professional development I: principal. Retrieved December 02, 2011, from <http://bul.sagepub.com/content/84/617/23>
- Capasso, R. L., & Daresh, J. C. (2001). *The school administration handbook: Leading, mentoring, and participating in the internship program*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Coleman, D., Copeland, D., & Adams, R. C. (2001). University education administration program development: Administrative skills vs. achievement standards as predictors of administrative success. In T. J. Kowalski & G. Perreault (Eds.), *21st century challenges for school administrators*, 53-61. Lanham, MD: Scarecrow.
- Council of Chief State School Officers (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*. Retrieved December 02, 2011, from [http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational\\_Leadership\\_Policy\\_Standards\\_2008.pdf](http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008.pdf)
- Council of Chief State School Officers. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders*. Washington, DC: Author.
- Crow, G. M., & Glascock, C. (1995). Socialization to a new conception of the principalship. *Journal of Educational Administration*, 33(1), 22-43.
- Dahle, C. (2004). *Social capitalists: The top 20 groups that are changing the world*.



Fast Company, 78, 45-50.

Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Preparing successful principals*.

Department for education and skills. (2004). *National standards for headteachers*.

Retrieved December 02, 2011, from

<https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/NS4HFfinalpdf.pdf>

Doud, J. L., & Keller, E. P. (1998). A ten-year study: The K-8 principal in 1998.

Alexandria, VA: National Association of Elementary School Principals.

EduQnA.com. (2007). *What is the meaning of curriculum? and what are the examples of curriculum?* Retrieved November 27, 2011, from

<http://www.eduqna.com/Other/175-other.html>

Granott, N. (1998). We learn, therefore we develop: Learning versus development—or developing learning? In M.C. Smith, & Thomas Pouchot (Eds.), *Adult learning and development: Perspectives from educational psychology*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hess, F. M. (2005). An Innovative Look, a Recalcitrant Reality: The Politics of Principal Preparation Reform. *Educational Policy*, 19(1), 155-180. doi:

10.1177/0895904804270776

Hoyle, J. R., English, F. W., & Steffy, B. E. (1998). *Skills for successful 21st century school leaders: Standards for peak performers*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

Jackson, B. L., & Kelley, C. (2002). Exceptional and innovative programs in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 192-212.

Kelley, C., & Peterson, K. (2000, November). *The work of principals and their preparation: Addressing critical needs for the 21st century*. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, NM:Albuquerque.

KIPP Foundation. (n.d.). *Principal Prep*. Retrieved November 27, 2011 from <http://www.kipp.org/school-leaders/leadership-programs/principal-prep>

Knapp, M. S., Copland, M. A., Talbert, J. E. (2003, February). *Leading for learning: Reflective tools for school and district leaders*. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy.

Lane, J. J. (Ed.). (1984). *The making of a principal*. Springfield, IL: Charles C Thomas.

Laura M. Meade, Adrien R. Presley. (2002). R&D project selection using the analytic network process. *Transactions on Engineering Management*, 49(1), 59-66.

Lave, J. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. NY: Cambridge University Press.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. NY: Cambridge University Press.

Mahaffey, T.L. Kaplan, t., & Triolo, P.K. (1998). A nursing fellowship: Building leadership skills. *Nursing management*, 29(3), 30-32.

- Milstein, M. M., & Krueger, J. A. (1997). Improving educational administration preparation programs: What we have learned over the past decade. *Peabody Journal of Education*, 72(2), 100-106.
- Milstein, M. M., Bobroff, B. M., & Restine, L. N. (1991). *Internship programs in educational administration: A guide to preparing educational leaders*. NY: Teachers College Press.
- Murphy, J. (2006). *Charting the Changing Landscape of the Preparation of School Leaders: An Agenda for Research and Action*.
- Murphy, J. (Ed.). (1993). *Preparing tomorrow's school leaders: Alternative designs*. University Park, PA: University Council for Educational Administration.
- Murphy, J., & Forsyth, P. B. (Eds.). (1999). *Educational administration: A decade of reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- National Policy Board for Educational Administration. (1998). NCATE curriculum guidelines: Advanced programs in educational leadership for principals, superintendents, curriculum directors, and supervisors. In National Council for Accreditation of Teacher Education (Ed.), *NCATE curriculum guidelines*, 183-204. Washington, DC: National Council for Accreditation of Teacher Education.
- National Policy Board for Educational Administration. (2002). *Standards for advanced programs in educational leadership for principals, superintendents, curriculum directors, and supervisors*. Retrieved November 27, 2011, from [http://www.npbea.org/ELCC/ELCCStandards%20\\_5-02.pdf](http://www.npbea.org/ELCC/ELCCStandards%20_5-02.pdf)

- NewLeaders. (n.d.). *Emerging Leaders Program*. Retrieved November 27, 2011 from <http://www.newleaders.org/what-we-do/emerging-leaders-program/>
- Northeast Texas Consortium. (2002). *Distance Learning College Glossary*. Retrieved November 27, 2011, from <http://www.netnet.org/students/student%20glossary.htm>
- Ortiz, F. I. (1982). *Career patterns in education: Women, men and minorities in public school administration*. NY: Praeger.
- Parente, F., & Anderson-Parente, J. (1987). Delphi inquiry systems. In Wright, G., & Ayton, P., (Eds.), *Judgmental Forecasting*, 129-156, NY:John Wiley & Sons.
- Peter K., & Charles F. W. (2008). *Programs for school principal preparation in East Europe*. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 739-751.
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213-232.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2006). *Decision making with the analytic network process*. NY:Springer.
- Saaty, T.L. (1996). *The analytic network process*. RWS Publications, Expert Choice, Inc.,:Pittsburgh.
- Saaty, T.L., and Takizawa M. (1986). Dependence and independence: from linear hierarchies to nonlinear networks. *European Journal of Operational Research*, 26(2), 229-237.
- Saylor, T. G., Alexander, W. M., & Lewis, A. J. (1981). *Curriculum planning for*

*better teaching and learning* (4th ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*.  
New York: Basic Books.

School leadership program. (2002). *Awards: School leadership 2002 grant abstracts*.

Retrieved November 27, 2011, from

<http://www.ed.gov/programs/leadership/2002abstracts.html>

Stein, D. (1998). *Situated learning in adult education*. Columbus, OH: ERIC  
Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education. (ERIC Digest No.  
195)

Tucker, M. S., & Coddling, J. B. (Eds.). (2002). *The principal challenge: Leading and  
managing schools in an era of accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.

Usdan, M. D. (2002). Reactions to articles commissioned by the National  
Commission for the Advancement of Education Leadership Preparation.  
*Educational Administration Quarterly*, 38(2), 300-307.

Valentine, J. (2001). *Goals 2000 principal leadership development project: Final  
report*. Final report of Goals 2000 grant, Columbia, MO.

Van Meter, E., & Murphy, J. (1997). *Using ISLLC standards to strengthen  
preparation programs in school administration*. Washington, DC: Council of  
Chief State School Officers.

White, E., & Crow, G. M. (1993, April). *Rites of passage: The role perceptions of  
interns in the preparation for principalship*. Paper presented at the annual

meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA.

Wojtczak, A. (2002). *Glossary of Medical Education Terms*. Retrieved November 27, 2011, from <http://www.iime.org/glossary.htm>



# 附錄

## 附錄一 國民中小學校長領導能力指標權重調查問卷





## 國民中小學校長領導能力指標權重調查問卷

敬愛的教育先進您好：

晚正進行碩士論文研究工作，為建立本研究之「國民中小學校長領導能力指標權重」，煩請撥冗協助學生填寫此份問卷，並懇請於 101 年 8 月 29 日 (星期三) 前 以內附之回郵信封擲回，您的專業意見將對本研究有極大之裨益。

本次之問卷，旨在進行「國民中小學校長領導能力指標」重要性之檢視。而此份問卷之填寫，僅單純作為學術研究用途，個人填寫之問卷內容絕不會對外公開，敬請安心填答。再次感謝在百忙之中協問卷之填寫。

肅此，順頌

時祺

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：秦夢群 博士

研究生：陳遵行 敬上

聯絡電話：0981-183-356

E-mail：zunshing@gmail.com

地址：116 台北市文山區指南路二段 64 號

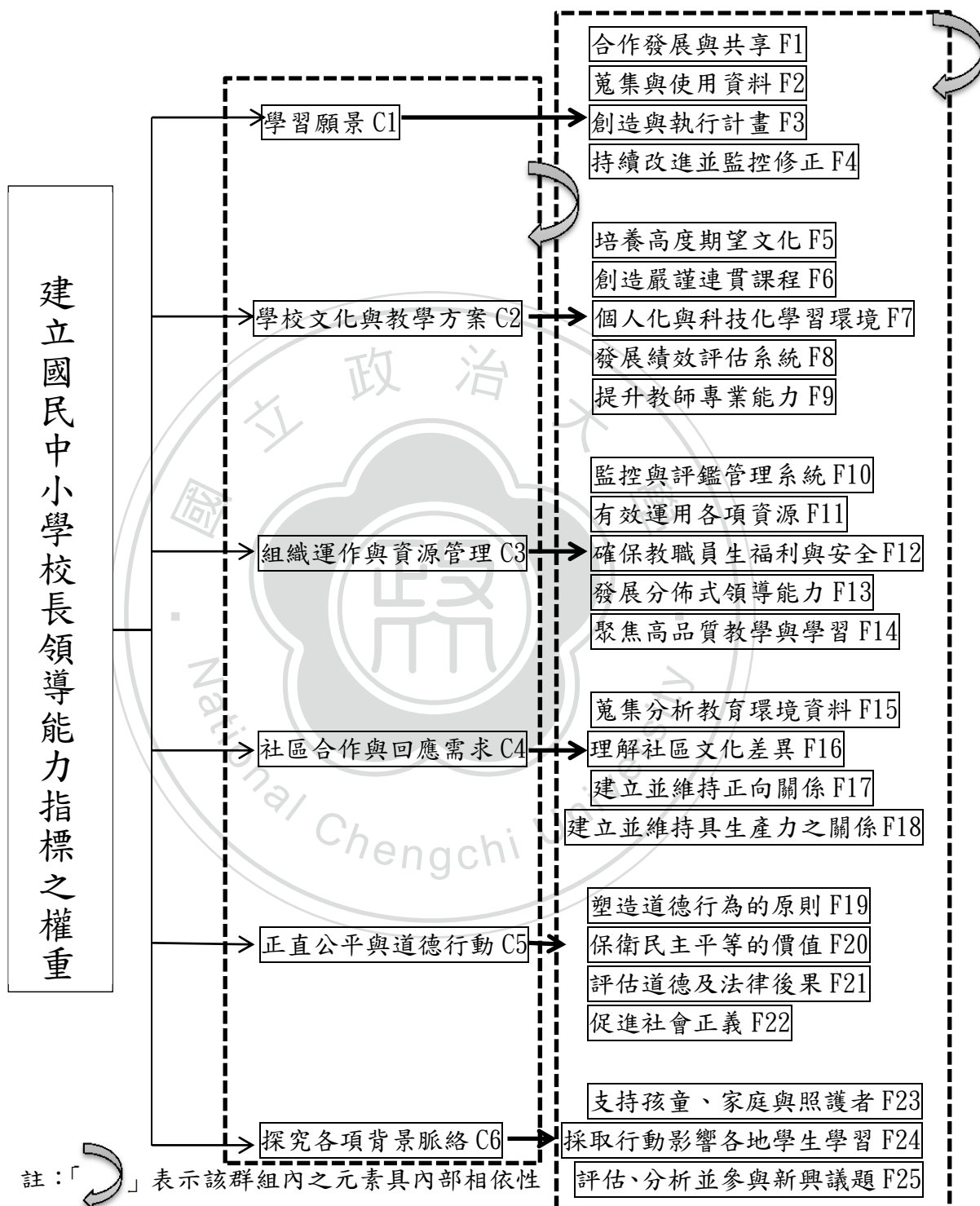
本研究將進行國民中小學校長領導能力指標權重之評估，評估架構參照美國「跨州學校領導者證照聯合會」於 2008 年制定的《教育領導政策標準：證聯會 2008》，並根據實際需求略以修正，其評估架構如下圖所示：



目標

層面

準則因素



**評估指標之說明：**為提升校長之領導能力，以促進學校效能與辦學績效，選擇適當的領導能力指標作為課程設計的依據，可以分別從學習願景、學校文化與教學

方案、組織運作與資源管理、社區合作與回應需求、正直公平與道德行動、探究各項背景脈絡等六個不同層面的標準進行評估。針對不同層面評估準則因素，說明如下：

**學習願景：**指教育領導者促進所有利害關係人所共享及支持的學習願景之發展、傳遞、應用及管理，進而促進每個學生的成功。於此層面下，包含四個準則因素：

合作發展與共享：協助合作發展及執行共享的願景與任務。

蒐集與使用資料：蒐集與使用資料來確認目標、評估組織效能，及提升組織學習。

創造與執行計畫：創造與執行計畫以獲致成功。

持續改進並監控修正：促進持續改進，並監控、評估進展以修改計畫。

**學校文化與學習方案：**指教育領導者透過倡導、培養、維持與學生學習及教師專業成長有關的學校文化與教學方案，促進每個學生的成功。於此層面下，包含五個準則因素：

培養高度期望文化：培養與維持一個合作、信任、學習及懷抱高度期望的文化。

創造嚴謹連貫課程：創造一個全面性、嚴謹且連貫的課程方案。

個人化與科技化學習環境：創造個人化且提升學習動機的環境，並促進使用有效的科技支持教學。

發展績效評估系統：發展評量與績效系統監控學生發展與教學方案的影響。

提升教師專業能力：透過視導教學，發展教師的教學與領導能力，並將高品質教學時間極大化。

**組織運作與資源管理：**指教育領導者透過確保安全、有效率、有效能的學習環境

在組織、運作與資源上的管理，促進每個學生的成功。於此層面下，包含五個準則因素：

監控與評鑑管理系統：監控及評鑑管理與運作的系統。

有效運用各項資源：取得、分配、調整，以及有效地使用人力、財務與科技資源。

確保教職員生福利與安全：促進以及保護學生與教職員的福利及安全。

發展分佈式領導能力：發展分佈式領導(distributed leadership)的能力。

聚焦高品質教學與學習：確保教師與組織的時間被聚焦於高品質的教學與學習。

**社區合作與回應需求**：教育領導者透過與教職員及社區成員的合作，回應不同的社區利益、需求，動員社區的資源，促進每個學生的成功。於此層面下，包含四個準則因素：

蒐集分析教育環境資料：蒐集並分析與教育環境有關的資料。

理解社區文化差異：促進社區中不同文化、社會與才智資源的理解、珍視及使用。

建立並維持正向關係：建立與維持和家庭及照護者間的正向關係。

建立並維持具生產力之關係：建立與維持和社區伙伴間具有生產力的關係。

**正直公平與道德行動**：指教育領導者透過正直、公平以及具有道德的行動，促進每個學生的成功。確保為每個學生在學業與社會性成功的績效責任系統。於此層面下，包含四個準則因素：

塑造道德行為的原則：塑造自我覺察、反省實踐、公開透明，以及道德行為的原則。

保衛民主平等的價值：保衛民主、平等與差異的價值。

評估決策時的道德及法律後果：思考與評估作決策時可能產生的道德與法律後果。

促進社會正義：促進社會正義並確保每個學生的需求已通報學校教育的各個層面。

**探究各項背景脈絡：**指教育領導者透過理解、回應，以及影響政治、社會、經濟、法律與文化的背景脈絡，促進每個學生的成功。於此層面下，包含三個準則因素：

支持孩童、家庭與照護者：即支持孩童、家庭與照護者。

採取行動影響各地學生學習：採取行動去影響地方、學區、縣市，以及全國性，影響學生學習的決定。

評估、分析並參與新興議題：評估、分析及參與新興的潮流與提案，以調整調整策略

---

## 貳、問卷填寫說明

一、本問卷利用 1~9 個等級，評估準則間的相對重要性強度，由於每個準則對目標的影響程度不盡相同，因此採取成對比較的方法，透過矩陣的計算，估算出各項準則對目標達成的相對權重。所以請就各項成對比較的準則，依據其重要性的評比，勾選出最適當的比值。

二、範例：請比較同一列中，由兩側【準則 i】與【準則 j】評估對校長領導能力影響的相對重要性，並勾選您認為的重要比值。

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>	
	不 重 要	很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要	稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要				
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
學習願景 C1														(1)	✓				學校文化與 教學方案 C2
															(2)	✓			組織運作與 資源管理 C3
							(3)	✓											社區合作與 回應需求 C4

上表結果顯示：

就您認為在校長領導能力的培養而言：

(1) 「學校文化與教學方案」比「學習願景」重要，且重要程度是介於【比較重要】與【很重要】之間，則請勾選如(1)。

(2) 「組織運作與資源管理」比「學習願景」重要，且重要程度是【很重要】，則請勾選如(2)。

(3) 「社區合作與回應需求」比「學習願景」不重要，且程度是【稍不重要】，則請勾選如(3)。

### 參、問卷內容



(一) 請評估不同層面間相對重要性比較：

1. 就探討「校長所需具備的領導能力」而言，請將各層面之相對重要性

勾選出。

層面 $i$	相對重要性程度																層面 $j$	
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要									
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
學習願景 C1																		學校文化與 教學方案 C2
																		組織運作與 資源管理 C3
																		社區合作與 回應需求 C4
																		正直公平與 道德行動 C5
																		探究各項背 景脈絡 C6
學校文化與 教學方案 C2																		組織運作與 資源管理 C3
																		社區合作與 回應需求 C4
																		正直公平與 道德行動 C5
																		探究各項背 景脈絡 C6
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
組織運作與 資源管理 C3																		社區合作與 回應需求 C4
																		正直公平與 道德行動 C5
																		探究各項背 景脈絡 C6

	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
社區合作與 回應需求 C4																			正直公平與 道德行動 C5
																			探究各項背 景脈絡 C6
正直公平與 道德行動 C5																			探究各項背 景脈絡 C6

(二) 請評估不同層面間具「相互依存」關係時之相對重要性比較：

2-1. 在以「學習願景」層面進行「校長領導能力」評選時，請就其他五項層面對「學習願景」層面的影響，評估其相對重要性：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>	
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要										
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
學校文化與 教學方案 C2																			組織運作與 資源管理 C3
																			社區合作與 回應需求 C4
																			正直公平與 道德行動 C5
																			探究各項背 景脈絡 C6
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
組織運作與 資源管理 C3																			社區合作與 回應需求 C4
																			正直公平與 道德行動 C5
																			探究各項背 景脈絡 C6

	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
社區合作與 回應需求 C4																			正直公平與 道德行動 C5
																			探究各項背 景脈絡 C6
正直公平與 道德行動 C5																			探究各項背 景脈絡 C6

2-2. 在以「學校文化與教學方案」層面進行「校長領導能力」評選時，請就其他五項層面對「學校文化與教學方案」層面的影響，評估其相對重要性：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>		
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要										
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9	
學習願景 C1																			組織運作與 資源管理 C3
																			社區合作與 回應需求 C4
																			正直公平與 道德行動 C5
																			探究各項背 景脈絡 C6
組織運作與 資源管理 C3																			社區合作與 回應需求 C4
																			正直公平與 道德行動 C5
																			探究各項背 景脈絡 C6
社區合作與 回應需求 C4																			正直公平與 道德行動 C5

																		探究各項背景脈絡 C6
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
正直公平與道德行動 C5																		探究各項背景脈絡 C6

2-3. 在以「組織運作與資源管理」層面進行「校長領導能力」評選時，請

就其他五項層面對「組織運作與資源管理」層面的影響，評估其相對重要性：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要									
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
學習願景 C1																		學校文化與教學方案 C2
																		社區合作與回應需求 C4
																		正直公平與道德行動 C5
																		探究各項背景脈絡 C6
學校文化與教學方案 C2																		社區合作與回應需求 C4
																		正直公平與道德行動 C5
																		探究各項背景脈絡 C6
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
社區合作與回應需求 C4																		正直公平與道德行動 C5



2-5. 在以「正直公平與道德行動」層面進行「校長領導能力」評選時，請

就其他五項層面對「正直公平與道德行動」層面的影響，評估其相對重要性：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
學習願景 C1																		學校文化與 教學方案 C2
																		組織運作與 資源管理 C3
																		社區合作與 回應需求 C4
																		探究各項背 景脈絡 C6
學校文化與 教學方案 C2																		組織運作與 資源管理 C3
																		社區合作與 回應需求 C4
																		探究各項背 景脈絡 C6
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
組織運作與 資源管理 C3																		社區合作與 回應需求 C4
																		探究各項背 景脈絡 C6
社區合作與 回應需求 C4																		探究各項背 景脈絡 C6

2-6. 在以「探究各項背景脈絡」層面進行「校長領導能力」評選時，請

就其他五項層面對「探究各項背景脈絡」層面的影響，評估其相對重要性：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
學習願景 C1																		學校文化與 教學方案 C2
																		組織運作與 資源管理 C3
																		社區合作與 回應需求 C4
																		正直公平與 道德行動 C5
學校文化與 教學方案 C2																		組織運作與 資源管理 C3
																		社區合作與 回應需求 C4
																		正直公平與 道德行動 C5
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
組織運作與 資源管理 C3																		社區合作與 回應需求 C4
																		正直公平與 道德行動 C5
社區合作與 回應需求 C4																		正直公平與 道德行動 C5



(三) 各準則因素之相對重要性

3-1. 就「學習願景」層面而言，您認為下列四項準則因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
合作發展與 共享 F1																		蒐集與使用 資料 F2
																		創造與執行 計畫 F3
																		持續改進並 監控修正 F4
蒐集與使用 資料 F2																		創造與執行 計畫 F3
																		持續改進並 監控修正 F4
創造與執行 計畫 F3																		持續改進並 監控修正 F4

3-1-1. 若以「合作發展與共享」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
蒐集與使用 資料 F2																		創造與執行 計畫 F3
																		持續改進並 監控修正 F4
創造與執行 計畫 F3																		持續改進並 監控修正 F4

3-1-2. 若以「蒐集與使用資料」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
合作發展與 共享 F1																		創造與執行 計畫 F3
																		持續改進並 監控修正 F4
創造與執行 計畫 F3																		持續改進並 監控修正 F4

3-1-3. 若以「創造與執行計畫」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要									
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
合作發展與 共享 F1																		蒐集與使用 資料 F2
																		持續改進並 監控修正 F4
蒐集與使用 資料 F2																		持續改進並 監控修正 F4

3-1-4. 若以「持續改進並監控修正」準則而言，您認為其他三項準則因素

之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要									
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
合作發展與 共享 F1																		蒐集與使用 資料 F2
																		創造與執行 計畫 F3
蒐集與使用 資料 F2																		創造與執行 計畫 F3

3-2. 就「學校文化與教學方案」層面而言，您認為下列五項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
培養高度期望文化 F5																		創造嚴謹連貫課程 F6
																		個人化與科技化學習環境 F7
																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
創造嚴謹連貫課程 F6																		個人化與科技化學習環境 F7
																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
個人化與科技化學習環境 F7																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
發展績效評估系統 F8																		提升教師專業能力 F9

3-2-1. 若以「培養高度期望文化」準則而言，您認為其他四項準則因素之相對重

要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
創造嚴謹連貫課程 F6																		個人化與科技化學習環境 F7
																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
個人化與科技化學習環境 F7																		發展績效評估系統 F8
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
個人化與科技化學習環境 F7																		提升教師專業能力 F9
發展績效評估系統 F8																		提升教師專業能力 F9

3-2-2. 若以「創造嚴謹連貫課程」準則而言，您認為其他四項準則因素之

相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
培養高度期望文化 F5																		個人化與科技化學習環境 F7
																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
個人化與科技化學習環境 F7																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
發展績效評估系統 F8																		提升教師專業能力 F9

3-2-3. 若以「個人化與科技化學習環境」準則而言，您認為其他四項準則

因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
培養高度期望文化 F5																		創造嚴謹連貫課程 F6
																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
創造嚴謹連貫課程 F6																		發展績效評估系統 F8
																		提升教師專業能力 F9
發展績效評估系統 F8																		提升教師專業能力 F9



3-2-4. 若以「發展績效評估系統」準則而言，您認為其他四項準則因素之

相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
培養高度期望文化 F5																		創造嚴謹連貫課程 F6
培養高度期望文化 F5																		個人化與科技化學習環境 F7
																		提升教師專業能力 F9
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
創造嚴謹連貫課程 F6																		個人化與科技化學習環境 F7
																		提升教師專業能力 F9
個人化與科技化學習環境 F7																		提升教師專業能力 F9

3-2-5. 若以「提升教師專業能力」準則而言，您認為其他四項準則因素之

相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
培養高度期望文化 F5																		創造嚴謹連貫課程 F6
																		個人化與科技化學習環境 F7
																		發展績效評估系統 F8
創造嚴謹連貫課程 F6																		個人化與科技化學習環境 F7
創造嚴謹連貫課程 F6																		發展績效評估系統 F8
個人化與科技化學習環境 F7																		發展績效評估系統 F8

3-3. 就「組織運作與資源管理」層面而言，您認為下列五項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
監控與評鑑 管理系統 F10																		有效運用各項資源 F11
																		確保教職員生福利與安全 F12
																		發展分佈式領導能力 F13
																		聚焦高品質教學與學習 F14
有效運用各項資源 F11																		確保教職員生福利與安全 F12
																		發展分佈式領導能力 F13
																		聚焦高品質教學與學習 F14
確保教職員生福利與安全 F12																		發展分佈式領導能力 F13
																		聚焦高品質教學與學習 F14

發展分佈式 領導能力 F13																			聚焦高品質 教學與學習 F14
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

3-3-1. 若以「監控與評鑑管理系統」準則而言，您認為其他四項準則因素

之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>	
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要										
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
有效運用各 項資源 F11																			確保教職員 生福利與安 全 F12
																			發展分佈式 領導能力 F13
																			聚焦高品質 教學與學習 F14
確保教職員 生福利與安 全 F12																			發展分佈式 領導能力 F13
																			聚焦高品質 教學與學習 F14
發展分佈式 領導能力 F13																			聚焦高品質 教學與學習 F14
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

3-3-2. 若以「有效運用各項資源」準則而言，您認為其他四項準則因素之

相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
監控與評鑑 管理系統 F10																		確保教職員 生福利與安 全 F12
																		發展分佈式 領導能力 F13
																		聚焦高品質 教學與學習 F14
確保教職員 生福利與安 全 F12																		發展分佈式 領導能力 F13
																		聚焦高品質 教學與學習 F14
發展分佈式 領導能力 F13																		聚焦高品質 教學與學習 F14
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3-3-3. 若以「確保教職員生福利與安全」準則而言，您認為其他四項準則因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
監控與評鑑 管理系統 F10																		有效運用各項資源 F11
																		發展分佈式 領導能力 F13
																		聚焦高品質 教學與學習 F14
有效運用各項資源 F11																		發展分佈式 領導能力 F13
																		聚焦高品質 教學與學習 F14
發展分佈式 領導能力 F13																		聚焦高品質 教學與學習 F14
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3-3-4. 若以「發展分佈式領導能力」準則而言，您認為其他四項準則因素之相對

重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
監控與評鑑 管理系統 F10																		有效運用各項資源 F11
																		確保教職員 生福利與安 全 F12
																		聚焦高品質 教學與學習 F14
有效運用各 項資源 F11																		確保教職員 生福利與安 全 F12
																		聚焦高品質 教學與學習 F14
確保教職員 生福利與安 全 F12																		聚焦高品質 教學與學習 F14
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3-3-5. 若以「聚焦高品質教學與學習」準則而言，您認為其他四項準則因

素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
監控與評鑑 管理系統 F10																		有效運用各項資源 F11
																		確保教職員生福利與安全 F12
																		發展分佈式領導能力 F13
有效運用各項資源 F11																		確保教職員生福利與安全 F12
																		發展分佈式領導能力 F13
確保教職員生福利與安全 F12																		發展分佈式領導能力 F13
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	



3-4. 就「社區合作與回應需求」層面而言，您認為下列四項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
蒐集分析教育環境資料 F15																		理解社區文化差異 F16
																		建立並維持正向關係 F17
																		建立並維持具生產力之關係 F18
理解社區文化差異 F16																		建立並維持正向關係 F17
																		建立並維持具生產力之關係 F18
建立並維持正向關係 F17																		建立並維持具生產力之關係 F18

3-4-1. 若以「蒐集分析教育環境資料」準則而言，您認為其他三項準則因

素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
理解社區文化差異 F16																		建立並維持正向關係 F17
																		建立並維持具生產力之關係 F18
建立並維持正向關係 F17																		建立並維持具生產力之關係 F18

3-4-2. 若以「理解社區文化差異」準則而言，您認為其他三項準則因素之

相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
蒐集分析教育環境資料 F15																		建立並維持正向關係 F17
																		建立並維持具生產力之關係 F18

建立並維持正向關係 F17																			建立並維持具生產力之關係 F18
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

3-4-3. 若以「建立並維持正向關係」準則而言，您認為其他三項準則因素

之相對重要性如何？：

層面 $i$	相對重要性程度																	層面 $j$	
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要										
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
蒐集分析教育環境資料 F15																			理解社區文化差異 F16
																			建立並維持具生產力之關係 F18
理解社區文化差異 F16																			建立並維持具生產力之關係 F18

3-4-4. 若以「建立並維持具生產力之關係」準則而言，您認為其他三項準則因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
蒐集分析教育環境資料 F15																		理解社區文化差異 F16
																		建立並維持正向關係 F17
理解社區文化差異 F16																		建立並維持正向關係 F17

3-5. 就「正直公平與道德行動」層面而言，您認為下列四項準則因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
塑造道德行為的原則 F19																		保衛民主平等的價值 F20
																		評估道德及法律後果 F21
																		促進社會正義 F22

保衛民主平等的價值 F20																			評估道德及法律後果 F21
																			促進社會正義 F22
評估道德及法律後果 F21																			促進社會正義 F22

3-5-1. 若以「塑造道德行為的原則」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要		
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
保衛民主平等的價值 F20																			評估道德及法律後果 F21
																			促進社會正義 F22
評估道德及法律後果 F21																			促進社會正義 F22

3-5-2. 若以「保衛民主平等的價值」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
塑造道德行為的原則 F19																		評估道德及法律後果 F21
																		促進社會正義 F22
評估道德及法律後果 F21																		促進社會正義 F22

3-5-3. 若以「評估道德及法律後果」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>	
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要			非 常 重 要
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
塑造道德行為的原則 F19																		保衛民主平等的價值 F20
																		促進社會正義 F22
保衛民主平等的價值 F20																		促進社會正義 F22

3-5-4. 若以「促進社會正義」準則而言，您認為其他三項準則因素之相

對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
塑造道德行為的原則 F19																		保衛民主平等的價值 F20
																		評估道德及法律後果 F21
保衛民主平等的價值 F20																		評估道德及法律後果 F21

3-6. 就「探究各項背景脈絡」層面而言，您認為下列三項準則因素之相對重要性

如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要		很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要	
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
支持孩童、家庭與照護者 F23																		採取行動影響各地學生學習 F24
																		評估、分析並參與新興議題 F25

採取行動影響各地學生學習 F24																		評估、分析並參與新興議題 F25
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

3-6-1. 若以「支持孩童、家庭與照護者」準則而言，您認為其餘二項準則因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要									
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
採取行動影響各地學生學習 F24																		評估、分析並參與新興議題 F25

3-6-2. 若以「採取行動影響各地學生學習」準則而言，您認為其餘二項準則因素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																	層面 <i>j</i>
	不 重 要	很 不 重 要	較 不 重 要	稍 不 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	比 較 重 要	很 重 要	非 常 重 要									
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
支持孩童、家庭與照護者 F23																	評估、分析並參與新興議題 F25	



3-6-3. 若以「評估、分析並參與新興議題」準則而言，您認為其餘二項準則因

素之相對重要性如何？：

層面 <i>i</i>	相對重要性程度																層面 <i>j</i>		
	不 重 要	很 不 重 要		較 不 重 要		稍 不 重 要		同 等 重 要	稍 微 重 要		比 較 重 要		很 重 要		非 常 重 要				
	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8		9	
支持孩童、 家庭與照護 者 F23																			採取行動影 響各地學生 學習 F24

本問卷到此結束，相當感謝您的協助

填表人基本資料

姓名：

服務單位：

職稱： 教授     副教授     助理教授     講師